

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

**A PROBLEMÁTICA DAS AGLOMERAÇÕES PRODUTIVAS ESPECIALIZADAS:  
contextualização do tema, aspectos principais e observação da experiência de São  
Bento do Sul (SC)**

**Natália Maria de Lima Bracarense**

Florianópolis – SC, fevereiro de 2005

NATÁLIA MARIA DE LIMA BRACARENSE

**A PROBLEMÁTICA DAS AGLOMERAÇÕES PRODUTIVAS ESPECIALIZADAS:  
contextualização do tema, aspectos principais e observação da experiência de São  
Bento do Sul (SC)**

Monografia submetida ao Departamento de Ciências Econômicas para a obtenção de carga horária na disciplina CNM 5420 – Monografia, requisito parcial para a conclusão do Curso de Graduação em Ciências Econômicas.

Orientador: Hoyêdo Nunes Lins

Florianópolis, fevereiro de 2005

**NATÁLIA MARIA DE LIMA BRACARENSE**

**A PROBLEMÁTICA DAS AGLOMERÇÕES PRODUTIVAS ESPECIALIZADAS:  
contextualização do tema, aspectos principais e observação da experiência de São  
Bento do Sul (SC)**

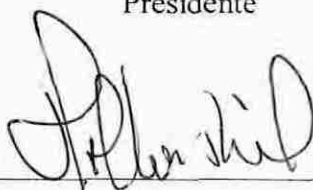
A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota 10.0 à acadêmica NATÁLIA MARIA DE LIMA BRACARENSE na disciplina CNM 5420 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:



---

Prof. Dr. Hoyêdo Nunes Lins  
Presidente



---

Prof. Dr. Helton Ouriques  
Membro



---

Prof. Dr. Lauro Mattei  
Membro





Aos meus pais por todo apoio, incentivo  
e carinho durante todos esses anos

Ao meu avô Otto, por me iniciar no ramo  
da pesquisa e curiosidade quando eu  
ainda era uma criança

Ao Pedro pelo apoio, amor e  
principalmente paciência durante esses  
anos de faculdade

À minha irmã por me trazer a vontade de  
seguir em frente

## AGRADECIMENTOS

Um trabalho não é fruto de apenas uma pessoa isolada, sempre há inúmeras pessoas que o influenciam, seja diretamente através da leitura e aprimoramento do texto ou concedendo conhecimentos sobre o tema escolhido, seja indiretamente através do apoio, da construção, acadêmica ou não do autor. Sendo assim, tenho milhares de pessoas a agradecer, todas aquelas que acompanharam minha trajetória até o momento atual. No entanto, algumas não posso deixar de destacar.

Primeiramente gostaria de agradecer o Professor Hoyêdo Nunes Lins, pela sua excelente orientação, que me levou a uma mudança de patamar significativa em termos de acadêmicos. Também gostaria de agradecer alguns professores que estiveram ligados de forma direta a este trabalho e contribuíram muito para o mesmo, como o Professor Lauro Mattei, quem me cedeu muitos livros para a realização da monografia e também participou da banca examinadora. O Professor Helton Ouriques, que participou da banca e cujas observações foram importantes para a construção da versão final deste estudo. Ainda os Professores Sílvio Cário e Pedrinho por indicarem algumas bibliografias bastante úteis e a Professora Carmen pela ajuda no período da elaboração do projeto de monografia.

Ainda agradeço outros professores, que apesar de não terem tido contato direto com a este trabalho foram muito importantes para a minha formação, Professor Roberto Meurer e Professor Ivan Stefanic, como orientadores de pesquisa, e os outros Professores do corpo docente do curso de Ciências Econômicas da UFSC, em especial, Professor Idaletto, Professor Nildo Ouriques, Professor Fernando Seabra e Professor Renato Campos.

Na fase de pesquisa de campo devo agradecerimentos a Adelino Denk, que abriu as portas para mim em São Bento do Sul, além de ter me concedido uma entrevista para a elaboração da análise de tal cidade. Também sou grata aos outros entrevistados, empresários e responsáveis pelas entrevistas feitas às instituições, dando destaque ao Professor José Luiz.

No plano pessoal, devo muito a minha família, principalmente meus pais Sandra e Paulo Afonso, que apesar da distância física sempre estiveram do meu lado, me apoiando e incentivando no início da minha empreitada acadêmica, o suporte emocional dado por eles foi essencial para a conclusão do curso de Economia. Ainda quero lembrar dos meus

amigos, aqueles de infância, aqueles de adolescência e aqueles da época da faculdade, por fazerem parte da minha construção. Devo ressaltar aqueles mais presentes, Fernando, Djacobino, Sabrina, Flávio, Cyro, Kristina e Carlinha. E outros mais distantes mas ainda assim muito importantes, Shayana, Denise, Fernanda, Lenina, Daniel, Júnior, Gustavo, Thiago, César, Mariana e Ana Cláudia.

Por último, gostaria de agradecer ao Pedro pela a ajuda direta na pesquisa de campo e pelo apoio emocional e pela ajuda na construção pessoal.

A estes e a outras pessoas importantes que talvez não foram evidenciadas, muito obrigada.

Florianópolis, fevereiro de 2004

*Natália Bracarense*



## ÍNDICE DE TABELAS

<i>Tabela 1 – Porte das empresas de móveis com predominância de madeira no Brasil.....</i>	<i>54</i>
<i>Tabela 2 – Faturamento da indústria de móveis em US\$ milhões.....</i>	<i>59</i>
<i>Tabela 3 – Exportações da indústria brasileira de móveis.....</i>	<i>59</i>
<i>Tabela 4 – Índices sócio-econômicos de São Bento do Sul.....</i>	<i>67</i>
<i>Tabela 5 – Distribuição das empresas da região de São Bento do Sul por porte.....</i>	<i>68</i>
<i>Tabela 6 – Evolução das participação das importações no consumo brasileiro de móveis .....</i>	<i>69</i>
<i>Tabela 7 – Participação dos fornecedores para as empresas de móveis entrevistadas, conforme a origem (%).....</i>	<i>79</i>
<i>Tabela 8 – Nível de escolaridade dos funcionários da indústria moveleira de São Bento do Sul.....</i>	<i>91</i>
<i>Tabela 9 – Participação dos funcionários da produção das empresas entrevistadas em cursos específicos em produção de móveis e tecnologia moveleira.....</i>	<i>92</i>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1 – Distribuição espacial da produção de móveis no Brasil (mercado formal).....</i>	<i>57</i>
<i>Figura 2 – Distribuição dos mercados externos consumidores de móveis brasileiros.....</i>	<i>60</i>

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 PROBLEMÁTICA .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>6</b>
<b>1.3 OBJETIVOS .....</b>	<b>6</b>
OBJETIVO GERAL.....	6
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
<b>1.4 METODOLOGIA .....</b>	<b>7</b>
<b>1.5 ESTRUTURA DO TEXTO .....</b>	<b>8</b>
<b>2. A PROBLEMÁTICA DAS AGLOMERAÇÕES PRODUTIVAS ESPECIALIZADAS:     CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA E ASPECTOS CENTRAIS .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 PARADIGMA TAYLORISTA-FORDISTA, PAPEL DAS GRANDES EMPRESAS E EXPANSÃO         ECONÔMICA .....</b>	<b>10</b>
<b>2.2 REVERSÃO DAS EXPECTATIVAS E O MERGULHO NA FINANCEIRIZAÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>2.3 REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA: RUMO A UM NOVO PARADIGMA INDUSTRIAL.....</b>	<b>16</b>
<b>2.4 MUDANÇAS POLÍTICO-ECONÔMICAS, RESSURGIMENTO DAS PEQUENAS E MÉDIAS         EMPRESAS E O NOVO FOCO PARA A PROMOÇÃO DO DESENVOLVIMENTO .....</b>	<b>21</b>
<b>3. QUESTÕES FUNDAMENTAIS DO DEBATE SOBRE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL E     LOCAL-REGIONAL CENTRADO NAS AGLOMERAÇÕES PRODUTIVAS ESPECIALIZADAS     .....</b>	<b>25</b>
<b>3.1 A FORMA "DISTRITO INDUSTRIAL" E SEUS TRAÇOS ESSENCIAIS .....</b>	<b>25</b>
<b>3.2 APORTES DA LITERATURA SOBRE TEMAS COMO AÇÃO EMPRESARIAL E         INSTITUCIONAL, RELAÇÕES DE TRABALHO E CRÉDITO.....</b>	<b>30</b>
<b>3.3 AS CONTROVÉRSIAS DO DESENVOLVIMENTO ENDÓGENO .....</b>	<b>38</b>
<b>3.4 O PROBLEMA DA DISSEMINAÇÃO DO "MODELO DISTRITO INDUSTRIAL" MEDIANTE         POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO.....</b>	<b>44</b>
<b>4. SÃO BENTO DO SUL: UMA AGLOMERAÇÃO MOVELEIRA PERANTE O QUADRO     MACROECONÔMICO DOS ANOS 1990.....</b>	<b>50</b>

<b>4.1 A INDÚSTRIA DE MÓVEIS: UMA BREVE CARACTERIZAÇÃO .....</b>	<b>50</b>
4.1.1 O PANORAMA INTERNACIONAL.....	50
4.1.2 O QUADRO BRASILEIRO .....	54
<b>4.2 SÃO BENTO DO SUL: CARACTERIZAÇÃO E TRAJETÓRIA DE UMA AGLOMERAÇÃO     MOVELEIRA NO SUL DO BRASIL .....</b>	<b>61</b>
<b>4.3 A AGLOMERAÇÃO MOVELEIRA DE SÃO BENTO DO SUL DIANTE DO CONTEXTO     MACROECONÔMICO DOS ANOS 1990.....</b>	<b>68</b>
4.3.1 O NOVO QUADRO DOS ANOS 1990 E SUAS IMPLICAÇÕES .....	69
4.3.2 REFLEXOS NO PLANO DAS INTERAÇÕES LOCAIS .....	76
4.3.3 PRODUÇÃO DE MÓVEIS EM SÃO BENTO DO SUL: VANTAGENS E DESVANTAGENS .....	88
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>101</b>
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>105</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>111</b>





## **1. Introdução**

### **1.1 Problemática**

A economia mundial vem sofrendo um processo crescente de interdependência, com fortes interações comerciais, produtivas e financeiras. Este processo, conhecido como globalização, foi impulsionado no segundo pós-guerra sob o desígnio do governo dos Estados Unidos, primeiramente com a transnacionalização das indústrias verticalmente integradas, depois com a intensificação da financeirização, causada pelo excesso de liquidez mundial na década de 1970, e finalmente pela crescente liberalização comercial.

Ao contrário do que defendiam algumas visões tradicionais e otimistas, essa liberalização comercial não diminuiu as desigualdades sociais e econômicas entre países desenvolvidos e da periferia do sistema mundial, mas sim, ao que parece, as agravou. Configurou-se uma divisão internacional do trabalho, em que países periféricos atuam, em maior grau, em atividades menos rentáveis do que os países desenvolvidos<sup>1</sup>. Ainda assim, os países periféricos se vêem obrigados a obter superávits comerciais, transferindo recursos para o exterior através de intenso esforço exportador, para amenizar os desequilíbrios nas transações correntes, causados pelo contínuo déficit na conta de serviços e rendas dos seus balanços de pagamentos.

A obrigatoriedade de diminuir o déficit financeiro, a crise do endividamento dos governos periféricos na década de 1980 e o posterior aumento da mobilidade de capitais transformaram estes governos, praticamente, em “reféns das empresas multinacionais”, aproveitando a expressão de Lins (2001). A necessidade de compensar o déficit em transações correntes, e a dimensão dos efeitos produzidos pela saída de empresas de certos locais em direção a outros, tornam prioritárias as políticas de atração de capitais no Brasil e em outros países em desenvolvimento. Esta grande dependência em relação à entrada de capitais estrangeiros contribui para diminuir a margem de manobra do Estado Nacional, impondo-lhe importantes restrições externas.

---

<sup>1</sup> Lastres e Cassiolato (2003) fazem uma breve abordagem contemporânea sobre o assunto.

No Brasil, as políticas de desenvolvimento econômico implementadas durante o terceiro quartil do século XX foram possibilitadas pela atração desses capitais. No entanto, o Estado brasileiro não parece ter realmente norteado as ações pela preocupação em distribuir os investimentos de forma mais equilibrada entre as regiões do país. Desse modo, cabe reconhecer, conforme Lins (2001), que “os impulsos de dinamização relacionados à globalização, muitas vezes, incidem só em alguns pontos, mostrando-se geralmente pouco numerosos os conjuntos de atores verdadeiramente protagonistas das dinâmicas correspondentes.”<sup>2</sup>

Pode-se deduzir que a já existente concentração de renda foi aprofundada nesse período, pois a tendência dos investimentos estrangeiros em beneficiar as regiões mais dinâmicas do país (Centro-Sul), foi e é, até a atualidade, agravada pela falta de políticas redistributivas do governo brasileiro. Assim, “as análises sobre o presente quadro das relações regionais no Brasil são permeadas pela convicção de que, mantida a atual trajetória, se caminha para uma crescente marginalização das áreas menos competitivas” (Lins, 2001, p. 92). Os efeitos dessa marginalização vêm impulsionando a crise federativa em que se encontra o governo central, o que, ainda parafraseando Lins (2001, p. 95),<sup>3</sup> obriga reconhecer os problemas regionais como problemas verdadeiramente nacionais.

Este processo de territorialização econômica e política, concomitante com o aparente enfraquecimento do governo central, condizem com as mudanças que vêm sofrendo as empresas e o Estado no âmbito mundial. De fato, ao final da década de 1960, o paradigma tecnológico produtivo taylorista-fordista deu sinais de que entrava em uma crise. As repercussões desse processo atingiram a economia como um todo. Por exemplo, os fluxos de capital passaram a não encontrar uma ampla aplicação imediata na esfera produtiva, seja porque as expectativas de lucratividade foram afetadas, seja porque a acumulação na esfera financeira mostrava-se cada vez mais atraente. Isso contribuiu para impulsionar os circuitos financeiros.

<sup>2</sup> No Brasil, uma boa representação desta concentração é o setor automobilístico, que se encontra prioritariamente no Estado de São Paulo, embora tenha espaço também em estados vizinhos, mas em menor grau.

<sup>3</sup> Para uma discussão mais ampla sobre o processo de concentração industrial e sua evolução durante o século XX, e o consequente desenho da crise federativa no Brasil, ver Cano (1985) e Pacheco (1998).

O período que se segue foi caracterizado “pelos choques de preços de petróleo; pelo choque da taxa de juros e conseqüente instabilidade financeira; pela relativa paralisia dos fluxos de acumulação produtiva de capital; pela expressiva redução das taxas de incremento de produtividade” (Coutinho, 1992, p. 69), fenômenos que, no conjunto, caracterizaram o período de estagflação. A abertura de um novo ciclo expansivo exigiria que os investimentos fossem retomados de forma auto-sustentada.

Entretanto, até 1983, as economias industrializadas pareciam incapazes de articular uma nova onda de investimentos. Apenas em meados da década de 1980 surgiu uma efetiva concentração de inovações baseadas na eletrônica, que atingiu, direta ou indiretamente, todos os setores da economia, – e, também, a sociedade como um todo, representando uma reestruturação produtiva – configurando-se assim um novo paradigma tecnológico-produtivo. Esse paradigma caracteriza-se, entre outras coisas, pela presença crescente da microeletrônica, que possibilita uma maior flexibilidade na produção e nas relações de trabalho, e também favorece a produção “customizada”, realizada em lotes menores e dirigida a segmentos mais ou menos específicos de mercados. Um aspecto importante a ser destacado sobre tal discussão, são as condições favoráveis, proporcionadas por essas mudanças, a uma maior participação das empresas de pequeno e médio porte na dinâmica industrial.

Suzigan (1989) assinala que essas mudanças têm igualmente implicado a reestruturação e mesmo a realocização das indústrias em nível mundial. Isto resultaria em uma nova divisão internacional do trabalho, ditada por vantagens competitivas dinâmicas, cujo alcance depende fundamentalmente de políticas macroeconômicas favoráveis ao crescimento, políticas industriais positivas e explícitas de ajustamento, e investimentos em capital social. Massey (1983 *apud* Barquero, 1995) amplia o conceito de reestruturação produtiva ao assinalar que esta constitui “um dos mecanismos segundo os quais a estrutura social se adapta, as relações sociais se modificam e as bases da ação política se definem e se reconstroem”.

Dessa forma, a problemática das políticas econômicas deve ser considerada levando-se em conta a nova posição dos Estados nacionais perante o emaranhado de modificações que as recentes décadas vêm apresentando. Um aspecto central dessa nova

posição é que os Estados nacionais vêm continuamente perdendo autonomia para realizar políticas macroeconômicas independentes, devido à intensificação das interações em escala mundial, uma dinâmica que diminui os graus de liberdade dos Estados.

Esta limitação ao poder de manobra do Estado central, articula-se a uma tendência à descentralização de algumas de suas funções e atividades, principalmente no que diz respeito às atividades assistenciais, que tendem a ser transferidas aos níveis regionais ou locais de ação pública. Porém, o processo de ajuste não envolve apenas estas atividades. A promoção do desenvolvimento (em diferentes países implicando a ação pública em parceria com o setor privado) em esferas mais territorializadas de intervenção parece ter se consolidado como uma forma importante de ação nesse terreno, refletindo diretamente nas esferas locais. (Barquero, 1995).

O enfoque tradicional de promoção de desenvolvimento, implicando a decisiva intervenção do Estado central por meio de organismos de abrangência nacional, parece ter cedido espaço a um novo enfoque. Neste, busca-se sustentar o envolvimento de firmas e setores na dinâmica do mercado através da promoção de condições para uma competitividade efetivamente baseada na inovação (Bianchi, 1996). O enfoque tradicional enfatizava políticas protecionistas e estimulava um processo deliberado de concentração, reduzindo a competição interna em favor de um benefício nacional esperado. Na atualidade, foca-se a promoção da inovação e – sobretudo – isso ocorre com base em estímulos protagonizados no plano local-regional.

A literatura sobre essa temática indica que o papel das pequenas e médias empresas (PMEs) nesse processo tem se revelado muito importante. De fato, a sua maior flexibilidade, entre outros atributos, favoreceu o ressurgimento dessas empresas como agentes importantes da dinâmica industrial, capazes de realizar inovações. Todavia, há uma condição necessária para que esse desempenho se concretize: essas empresas devem se apresentar concentradas territorialmente e com alto nível de especialização, quer dizer, devem integrar aglomerações produtivas.<sup>4</sup>

É em relação a tal problemática que as experiências de regiões européias, caracterizadas como arranjos produtivos territorializados, passaram a chamar a atenção dos

---

<sup>4</sup> Bianchi (1996) amplia esta discussão.

pesquisadores e, mais tarde, também a dos formuladores de políticas. Justamente por ostentarem, mesmo diante dos desafios da globalização, performances notáveis, apresentando níveis de competitividade elevados, essas regiões vêm sendo vistas como bases de experiências capazes de inspirar a promoção do desenvolvimento socioeconômico regional e local.

No nordeste da Itália, por exemplo, observou-se nas décadas de 1950 e 1960 o desenvolvimento econômico de uma região que, tradicionalmente pobre, ganhou visibilidade, a Emilia Romagna. Subjacentes a tal processo encontravam-se redes industriais de pequenas e médias empresas que dialogam intensamente com o meio socioterritorial. Esse “sistema, que apresenta poucas barreiras à entrada, tanto de cunho tecnológico, quanto financeiro” (Cocco *et al*, 2002, p. 13), acabou sendo considerado como uma alternativa ao modelo fordista de produção de massa e de integração vertical de produção. Assim, a aparente crise do paradigma fordista e a “capacidade de adaptação [desses sistemas local-regionais] a mercados cada vez mais imprevisíveis e competitivos” (Cocco *et al*, 2002, p.14) trouxeram à tona o debate sobre a especialização flexível como alternativa ao modelo de acumulação fordista.

Essa questão remete a considerações sobre a possibilidade de outros países adotarem políticas de fomento às aglomerações produtivas nas suas iniciativas de promoção do desenvolvimento regional. Uma atuação nesse sentido parece relevante, sobretudo, perante os desafios contemporâneos. Como assinala Barquero (1995), a consolidação dos sistemas produtivos locais e as políticas de desenvolvimento local respondem à lógica da reestruturação do sistema capitalista no período atual, no âmbito do qual foi imposta uma maior flexibilidade, quer nas atividades produtivas, quer na ação do Estado.

Este é o contexto do presente estudo, que pretende discutir as possibilidades das aglomerações produtivas para proporcionar um melhor posicionamento das estruturas local-regionais na dinâmica da globalização e, em decorrência, de sustentar o desenvolvimento socioeconômico nos espaços em questão. Trata-se, em síntese, de refletir sobre o quanto, e em que condições, os arranjos favorecem a competitividade das empresas e, inclusive podem contribuir para o desenvolvimento.

## **1.2 Justificativa**

O sucesso dos distritos industriais, observados na Terceira Itália, passou a chamar a atenção de diversos estudiosos nos anos 1980, e a partir de então, e sobretudo desde os anos 1990, também os elaboradores de políticas começaram a se interessar pelo assunto. Este último fato ocorreu porque os estudiosos passaram a defender que a criação de ambientes propícios ao fortalecimento das pequenas e médias empresas seria um elemento importante para um desenvolvimento menos desequilibrado espacialmente e excludente, quando comparado ao observado sob o paradigma fordista. Assim, parece implícito o entendimento de que esse “modelo” pode possibilitar uma maior equidade distributiva entre as regiões de um determinado país e, conseqüentemente, contribuir para aprofundar o seu processo de democratização, e isso, principalmente, em países periféricos. Dessa forma, o tema desta pesquisa – que inclui a observação de uma realidade concreta, como se indicará posteriormente – justifica-se plenamente.

## **1.3 Objetivos**

### **Objetivo geral**

Apresentar e discutir a problemática das aglomerações produtivas especializadas, contextualizando a sua emergência, identificando os seus aspectos centrais e, com base em pesquisa de campo, observando os contornos e os detalhes de uma experiência concreta, referente à produção de móveis em São Bento do Sul, no nordeste de Santa Catarina.



## Objetivos Específicos

- Contextualizar a emergência da temática relativa às aglomerações produtivas especializadas, situando-a em face das mudanças econômicas gerais experimentadas nas últimas décadas do século XX;
- Identificar e discutir aspectos centrais da problemática das aglomerações produtivas especializadas, salientando particularmente os elementos que têm permitido considerá-las como estruturas capazes de favorecer a situação de locais e regiões em face dos desafios da globalização;
- Analisar uma experiência concreta de aglomeração produtiva especializada – referente à área de produção moveleira, situada no nordeste de Santa Catarina, que tem o Município de São Bento do Sul como centro de gravidade – defrontada com mudanças macroeconômicas e competitivas de vulto, como acabou se revelando a conjuntura brasileira durante boa parte dos anos 1990, quando a redução de direitos alfandegários e apreciação cambial combinaram-se para produzir um grande aumento nas importações e expressivas dificuldades para exportar.

## 1.4 Metodologia

Este estudo baseia-se em pesquisa bibliográfica e em pesquisa de campo. Os dois primeiros objetivos específicos envolveram leitura de material bibliográfico pertinente e relevante, e reflexão sobre ele. O segundo objetivo, especialmente, envolveu o levantamento de contribuições analíticas de destaque, várias delas divulgadas somente em língua estrangeira, e um intenso trabalho de leitura, sistematização dos pontos de maior importância e desenvolvimento de texto que se desdobrou por vários meses, na medida em que os contatos com o orientador iam permitindo avanços e reelaborações.

O alcance do quarto capítulo foi amplamente consequência de pesquisa de campo na forma de entrevistas com atores importantes da aglomeração moveleira de São Bento do

Sul. Ao todo, foram realizadas sete entrevistas. Os agentes locais entrevistados foram as seguintes instituições: Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário, Centro de Tecnologia Mobiliária (SENAI/FETEP), AMC Consultoria e Assessoria Empresarial Ltda.; e as quatro indústrias de móveis a seguir: Móveis Imperial Ltda., Móveis e Esquadrias Seiva Ltda., Móveis Consular Ltda. e Indústria Artefama S/A. O critério de escolha para as empresas foi o porte, pois desejava-se verificar a forma como cada empresa, dependendo do seu porte, se insere no contexto em que se encontra a aglomeração produtiva especializada em questão e ainda como reagiu às mudanças econômicas dos anos 1990. Outro aspecto relevante é o critério para a subdivisão dos portes da empresa, a metodologia escolhida foi a classificação do SEBRAE, que se baseia no número de trabalhadores empregados na empresa. Portanto, a primeira empresa da lista é de pequeno porte pois possui 70 trabalhadores, a segunda e terceira contam, respectivamente, com 150 e 170 trabalhadores e portanto entram na faixa de empresas de porte médio, e a última, que emprega 1186 trabalhadores, é considerada uma empresa de grande porte.

As entrevistas (cujos questionários encontram-se nos anexos 1 e 2) objetivaram captar aspectos fundamentais do funcionamento da aglomeração moveleira em questão nos anos 1990. Deu-se ênfase à questão relativa à capacidade dos agentes de responder coletivamente aos novos desafios, um recorte que se apresenta em sintonia com uma importante orientação do debate contemporâneo sobre as aglomerações produtivas especializadas, como se falará posteriormente.

### **1.5 Estrutura do texto**

A monografia divide-se em três partes, além deste capítulo introdutório e as considerações finais. A parte seguinte procede à contextualização da emergência da problemática das aglomerações produtivas especializadas. Basicamente, procura-se situar o tema em face da trajetória do capitalismo mundial desde o início da segunda metade do século XX. Argumenta-se que o paradigma taylorista-fordista de produção foi, pouco a pouco, sendo ombreado por um outro paradigma, identificado como de “produção flexível”, no qual novas tecnologias e novas formas organizativas têm grande e decisiva presença.



Nesse processo, as pequenas e médias empresas (PMEs) têm ampliado o seu papel na dinâmica industrial.

Posteriormente, adentra-se o debate sobre as aglomerações produtivas especializadas. Sugere-se que esse debate localiza-se no entrecruzamento das reflexões sobre o desenvolvimento (e economia) regional e economia industrial, e discorre-se sobre os principais temas que representam o seu conteúdo: economias externas, ação coletiva, difusão do conhecimento e impulso às inovações, entre outros. Ao mesmo tempo, avança-se sobre elementos que permitem diferenciar as aglomerações produtivas especializadas entre si, sobretudo o que concerne a uma de suas formas de manifestação, vinculada aos “distritos industriais”. No texto, referências às experiências européias, base de boa parte do associado debate, aparecem todo o tempo, no intuito de ilustrar passagens julgadas merecedoras desse recurso expositivo.

A última parte é quase integralmente nutrida pela pesquisa de campo. Inicia-se com uma breve consideração sobre os aspectos estruturais do setor moveleiro para em seguida, recuperar a trajetória histórica de São Bento do Sul como área de produção moveleira. Depois, pela ordem, abordam-se as seguintes grandes questões: consequências das mudanças macroeconômicas dos anos 1990 para as atividades locais; “respostas” do tecido empresarial e institucional local ao novo quadro; caracterização e análise, à luz do debate sobre aglomerações produtivas especializadas, da situação desenhada localmente, sublinhando-se aspectos de reestruturação tecnológica e produtiva, de cooperação e ação coletiva, de avanços nos terrenos da inovação e da competitividade.

Nas considerações finais, após uma síntese dos pontos trabalhados no corpo da monografia, e particularmente com base no que foi possível observar na experiência de São Bento do Sul, tecem-se considerações sobre o quanto a forma “aglomerações produtivas especializadas” pode, de fato, contribuir para um melhor “diálogo” entre estruturas local-regionais e os desafios econômicos contemporâneos.

## **2. A problemática das aglomerações produtivas especializadas: contextualização histórica e aspectos centrais**

Este capítulo tem como objetivo apresentar o contexto histórico em que surgiu o processo de reestruturação tecnológica e produtiva, cujas características permitiram o ressurgimento das pequenas e médias empresas (PMEs) como agentes eficientes e dinâmicos na economia mundial.

Desta forma, primeiramente será feita uma abordagem sobre o processo de internacionalização das indústrias verticalmente integradas, a crise pela qual passou esse processo e o conseqüente aprofundamento da financeirização da economia mundial. Em seguida, tratar-se-ão os processos de reestruturação produtiva e globalização, enfatizando os fatores que permitiram o reaparecimento das PMEs.

### **2.1 Paradigma taylorista-fordista, papel das grandes empresas e expansão econômica.**

A partir da década de 1950 pode-se observar uma intensificação da interação entre os países em escala de economia mundial. A produção, baseada no modelo norte-americano – com a construção de uma grande base industrial pesada, em meio aos incentivos a uma rápida concentração industrial e à centralização do capital –, teve ampliada a sua transnacionalização através do keynesianismo armamentista no pós-guerra e de atividades de ajuda e apoio dos Estados Unidos às economias européia e japonesa. Essa estratégia foi utilizada para favorecer uma certa redistribuição da liquidez mundial, que se encontrava concentrada nos Estados Unidos, contribuindo, desta forma, para solidificar a hegemonia norte-americana.

Segundo Arrighi (1996), essa redistribuição foi possibilitada pela Doutrina Truman, que bipolarizou o mundo; “de um lado um mundo comunista agressivamente expansionista, e de outro, um mundo livre, que somente os Estados Unidos eram capazes de organizar e dotar de capacidade de autodefesa”.(p.286) Essa bipolarização levou à crença, nos Estados Unidos, de que o caos em que se encontrava a Eurásia era um motor propulsor de

movimentos revolucionários e de que, por isso era necessário, através de investimentos do governo norte-americano, ativar o comércio internacional e armar o mundo contra o comunismo.

Em ambiente de Guerra Fria, as empresas norte-americanas verticalizadas espalharam-se pelo mundo, tornando-se o que hoje recebe o nome de empresas multinacionais. Este movimento de expansão da atividade produtiva, ainda segundo Arrighi, se estendeu por 23 anos (1950-1973), que foram apelidados de “idade de ouro do capitalismo”. A expansão material registrada nesse período implantou rapidamente o padrão de industrialização norte-americano – baseado no paradigma fordista-taylorista de produção – na Europa e no Japão.

O sistema fordista-taylorista de produção, fundamentado em uma produção mecanizada de massa e sustentado pelo consumo de massa, implicava em uma forte intervenção do Estado central na economia e uma organização rígida do contrato salarial. Oliveira (1998) descreve o funcionamento dos mecanismos deste paradigma durante os “Anos Dourados” do capitalismo.

A capacidade do Estado de controlar as taxas de juros e os gastos públicos permitiu que retrações nas atividades pudessem ser logo superadas, levando a economia ao pleno emprego. Naquele período foram grandes os ganhos de produtividade, dada a rápida incorporação de inovação tecnológica. Mas, ao contrário do que ocorre hoje, o rápido crescimento logo reabsorvia os trabalhadores eliminados pelo progresso técnico (...) O rápido crescimento econômico, as políticas de pleno emprego e a intervenção estatal e sindical garantiam que a renda do trabalhador se tornasse estável e crescente. Isso foi condição para a homogeneização de certo padrão de consumo, denominado fordista, no qual as grandes massas passavam a ter acesso ao automóvel, à casa própria, aos bens de consumo duráveis em geral. (p. 13-14)

A despeito dessa estabilização macroeconômica, a transnacionalização das grandes empresas verticalizadas não deixou de provocar desequilíbrios; primeiramente, um intenso fluxo populacional oriundo do campo e das pequenas e médias cidades em direção aos grandes centros urbanos (processo de megapolização<sup>5</sup>). Os resultados dessa migração foram

<sup>5</sup> O autor considera uma megápole como sendo uma cidade que obtém mais de dez milhões de habitantes, passando a ter deseconomias de aglomeração.

grandes desequilíbrios demográficos – que na França estimularam a publicação do livro intitulado “Paris et le désert français”<sup>6</sup> – e o aprofundamento das desigualdades regionais. Lipietz (2001) enfatiza que a aglomeração de pessoas e atividades oferece vantagens, mas quando atinge um nível demasiadamente grande, estas vantagens desaparecem: **“l’agglomération n’agglomère plus: elle relègue une partie de ses habitants dans des ghettos”**.<sup>7</sup> (2001, p. 4, grifo no original)

Nota-se na organização fordista do trabalho uma subdivisão das atividades em três funções: “les tâches de conception, de fabrication qualifiée, et d’exécution déqualifiée... les principes même de la production de masse standardisée autorisaient les ingénieurs et autres concepteur à ne plus mettre les pieds dans les atelier, et à peupler ceux-ci de travailleurs sans qualification.”<sup>8</sup> (Lipietz, 2001, p. 5) cujos processos de trabalho são baseados na “divisão banalizada, fragmentária e repetitiva das tarefas”. (Coutinho, 1992, p. 75)

A tendência de localização dessas três funções em três lugares diferentes desdobrou a indústria fordista no que Lipietz (1977) denominou “circuitos de ramos”, movimento que reverteu o processo de megapolização já na década de 1960. O resultado foi uma hierarquização entre as regiões dos territórios nacionais, baseada na divisão do trabalho. As regiões altamente qualificadas, com forte tradição industrial e as de êxodo rural ou antigamente industrializadas em estado de decadência, pela ordem, eram implicadas, nos “circuitos de ramos”, de formas diferentes na produção em bases fordistas-tayloristas. Nesse contexto, a intervenção estatal parecia reafirmar uma evolução que justificava a microeconomia, pois sua função seria procurar regiões de baixos salários para os empregos de baixa qualificação. Desse modo, essas regiões sofreriam o que Lipietz (2001) chama de “industrialização periférica”.

Nessas bases, o processo de transnacionalização das empresas fordistas possibilitou à Europa a formação de suas próprias multinacionais, – reorganizando sua geografia produtiva e humana – e proporcionou ao Japão a recuperação econômica. De fato, as empresas européias e japonesas obtiveram um significativo sucesso, e ainda um

<sup>6</sup> “Paris e o deserto francês”, cf. mencionado em Lipietz (2001)

<sup>7</sup> “A aglomeração não aglomera mais: ela relega uma parte de seus habitantes aos guetos” (Lipietz, 2001)

<sup>8</sup> “As tarefas de concepção, de fabricação qualificada, e de execução não qualificada... os próprios princípios da produção de massa “estandardizada” autorizou aos engenheiros e a outros “pesquisadores” a não mais pisar no chão de fábrica, povoando-no de trabalhadores sem qualificação”. (op. cit.)

fortalecimento tecnológico, podendo, dessa maneira, reagir aos oligopólios norte-americanos, através de esforços de renovação tecnológica.

O período entre o segundo pós-guerra e os anos 1970 foi aparentemente marcado pela estabilidade econômica garantida pelas políticas intervencionistas do Estado. Nesse período, “a miséria e a pobreza (...) pareciam superadas (...) os salários eram crescentes, o desemprego baixo e os gastos sociais garantiam as necessidades das massas” (Oliveira, 1998, p. 15).

No entanto, no início dos anos 1970, a já avançada transnacionalização do capitalismo provoca o acirramento das rivalidades entre os Estados nacionais: “de um lado os países centrais travam uma luta encarniçada pelo controle das novas tecnologias e pela conquista de novas fatias do mercado mundial, (...) de outro, empenham-se em subordinar o sentido, o ritmo e a intensidade da acumulação de capital aos desígnios da sociedade nacional, o que significa que precisam resguardar a autonomia relativa do Estado nacional” (Sampaio, 1998, p. 24-25).

## **2.2 Reversão das expectativas e o mergulho na financeirização**

O acirramento da concorrência no mercado internacional, entre empresas multinacionais norte-americanas e não norte-americanas, pressionou os preços de insumos e matérias-primas (a exemplo do petróleo, que teve seu preço quadruplicado<sup>9</sup> em 1973), provocando o quadro de crise energética dos anos 1970. Esta crise, juntamente com a “elevação das taxas de juros no mercado internacional (...) e a queda dos ganhos de produtividade nos países capitalistas avançados” (Dedecca, 1998, p. 163), impulsionou uma intensa fuga de capitais do setor real da economia para o sistema financeiro (especialmente para o mercado de eurodólares). Um resultado disso foi a precipitação do desmoronamento do sistema de Bretton Woods, como consequência do aprofundamento do déficit norte-americano, restando aos Estados Unidos o abandono da paridade dólar-ouro, que foi substituído por nova paridade, caracterizada pela flexibilidade do dólar. A partir de então

---

<sup>9</sup> Cf. informado por Davidoff Cruz (1982, p. 73)

tornam-se mais visíveis as contradições entre a transnacionalização do capital e as possibilidades de atuação conseqüente do Estado Nacional.

Ao final de 1973 começa a ser perceptível a insustentabilidade do crescimento econômico mundial no ritmo observado nas décadas anteriores. A crise energética exige que os países avançados se mobilizem para reduzir o consumo de petróleo, realizando investimentos em novas fontes energéticas, algo que demandaria uma reorganização produtiva. Porém, o quadro se mostrou adverso, pois, entre 1974 e 1977, inicia-se uma desaceleração da produção industrial. Assim, os fluxos de capitais, que não encontravam aplicação imediata na esfera produtiva, são direcionados para a esfera financeira.

As dificuldades em proceder a uma reorganização produtiva mais extensa nos países ocidentais, devido aos custos envolvidos, aos riscos existentes, à estagnação dos mercados de bens e à instabilidade tecnológica e econômica, levaram os capitais produtivos a aproveitarem as oportunidades de valorização propiciadas pelo boom financeiro da segunda metade dos anos 70, tornando relativamente mais lentas e de menos vulto as decisões de investir. (DEDECCA, 1998, p. 164).

Este processo de financeirização foi impulsionado pelos bancos privados, em geral norte-americanos, que estavam localizados na Europa (eurobancos) e que, por isso, encontravam-se à margem de uma maior regulamentação – como, por exemplo, o depósito compulsório<sup>10</sup> ou a taxa de redesconto<sup>11</sup> –, já que não eram coordenados por nenhuma autoridade de última instância e por nenhum Estado nacional. Isso representava vantagens de custos aos eurobancos em relação aos sistemas financeiros regulamentados – o que possibilitava melhores condições tanto para emprestadores como para tomadores, através de uma margem mais estreita entre as taxas de captação e empréstimos. (Coutinho, 1982, p. 48). Isso explica tanto a preferência dos capitais por esse mercado, quanto a perda de controle dos Estados nacionais sobre os capitais.

<sup>10</sup> Os bancos regulamentados são obrigados a manter uma certa parcela de suas reservas bancárias depositadas em suas contas no Banco Central. A magnitude desta percentagem, denominada depósito compulsório, é determinada pelo Banco Central e limita a capacidade de empréstimo dos bancos.

<sup>11</sup> A taxa de redesconto é a taxa cobrada pela autoridade de última instância quando um banco utiliza parte do seu compulsório para quitar suas contas. Normalmente esta taxa é punitiva, ou seja, mais alta do que a taxa média vigente no sistema financeiro.



Essa redução da capacidade do Estado para regular e interferir na economia resulta na volta de manifestações de crise e instabilidade econômica, favorecendo o retorno de propostas, que defendiam o livre funcionamento dos mercados e a globalização financeira e produtiva (Oliveira, 1998, p. 3). Inicia-se, desse modo, um processo de desregulamentação em que “a elevadíssima mobilidade espacial do capital quebra a espinha dorsal do regime central de acumulação e desarticula as sinergias econômica e política que haviam dado coerência aos sistemas econômicos nacionais”. (Sampaio, 1998, p. 22).

Nesse contexto, “as empresas líderes nas estruturas oligopolísticas [que detinham poder sobre o mercado financeiro] logram ampliar suas margens de lucro, forçando, porém as empresas marginais a aumentarem seus coeficientes de endividamento. À medida que a recessão se aprofunda, aumenta a carga média de juros, que incide diferencialmente na estrutura produtiva, em desfavor das empresas mais débeis” (Coutinho e Belluzzo, 1982, p. 13). Segundo Sampaio (1998), isso resulta em maior concentração do progresso técnico, o que tende a ampliar o hiato que separa os países desenvolvidos e subdesenvolvidos, acarretando um aumento drástico da concentração de renda no sistema mundial.

Esse hiato fica mascarado pela extrema liquidez internacional decorrente da intensa fuga de capitais para o sistema financeiro. Essa fuga de capitais acabou intensificando a competição interbancária na procura de receptores de capitais, a maior oferta de capitais os desvalorizou, empurrando suas taxas de juros para um nível muito baixo. Tal situação possibilitou aos países subdesenvolvidos iniciativas de promoção do desenvolvimento através do endividamento externo. De fato, nesse período, os países do Terceiro Mundo foram beneficiados por empréstimos e financiamentos de grande volume e baixos custos. Esse processo, todavia, apresentava conseqüências, como os anos posteriores mostrariam: segundo Coutinho (1982) “a expansão acelerada das operações do mercado permitiu a compensação continuada dos déficits em conta corrente dos balanços de pagamentos de várias economias periféricas, com ampliação exponencial de suas dívidas”.

Porém o sistema dos eurobancos passou a acusar o problema relativo à inconsistência entre os prazos dos ativos e dos passivos, trilhando assim o caminho para uma possível crise financeira. Enquanto o prazo do passivo revelava uma tendência ao

encurtamento, isto é, à ampliação da participação dos recursos de curto prazo, a reciclagem da dívida era feita com ampliação do prazo de maturação.

A crise financeira e produtiva culminou, em 1980, com a decisão do Governo Reagan de adotar uma política monetária restritiva, elevando as taxas de juros para tentar equilibrar o balanço de pagamentos, já que os Estados Unidos incorriam em déficit comercial desde meados da década de 1970. A elevação das taxas de juros colocou “os países do Terceiro Mundo de joelhos” (Arrighi, 1996, p. 334), concomitante ao “estreitamento do raio de manobra da política monetária doméstica” (Serra, 1981, p. 132).

Os países avançados também sofreram as conseqüências desta política contracionista, pois a elevada taxa de juros significou a “retirada” de capital disponível do mercado internacional em favor dos Estados Unidos, além de desfavorecer as aplicações na esfera produtiva. O resultado assumiu a forma de uma recessão. De fato, os primeiros três anos da década de 80 foram caracterizados por uma recessão deflacionista no âmbito mundial.

### **2.3 Reestruturação produtiva: rumo a um novo paradigma industrial**

Na passagem dos anos 70 para os anos 80, “as perspectivas de uma revolução tecnológica em um ambiente de crise e recessão econômicas estimularam as empresas a adotarem projetos de modernização fortemente centrados em processos de automatização de plantas produtivas, que foram denominadas de “fábricas do futuro””. (Dedecca, 1998, p. 167). Dessa forma alguns países passaram a promover uma reorganização produtiva baseada em tecnologias de informação e microeletrônica com o desenvolvimento de novas tecnologias, de produtos e processos de fabricação. Sua difusão não afetou apenas o interior da indústria como também a economia e a sociedade como um todo.

Na primeira metade da década de 1980, as perspectivas de automação traziam consigo expectativas negativas com relação ao nível de emprego, que somadas ao desemprego vigente, enfraqueceram os sindicatos e possibilitaram uma maior flexibilização das relações de trabalho. No entanto “esse movimento foi acompanhado por processos de



reorganização produtiva que culminaram em resultados muito limitados, os quais, algumas vezes, comprometeram financeiramente as empresas e a possibilidade de sustentação dos programas de modernização tecnológica”. (Dedecca, 1998, p. 172).

Esse quadro negativo contrastava com o ciclo virtuoso em que se encontrava o Japão durante toda a década de 1980. Segundo Torres (1999), a despeito da política de valorização do iene – favorável aos Estados Unidos, que podiam assim aumentar o nível da competitividade de seus produtos com relação aos produtos japoneses –, o país obteve mega-superávits comerciais, o que, “em curto espaço de tempo, conduziu o Japão à posição de principal credor líquido do mundo” (p. 241). Isso foi possível devido à introdução de inovações organizacionais e de base eletrônica ocorrida nas empresas japonesas, “que conseguiram conduzir uma modernização tecnológica mais lenta e com menos riscos financeiros e que produzia resultados muito mais favoráveis” (Dedecca, 1998, p. 172).

Tais inovações organizacionais – que ocorreram no período entre 1950 e 1970 – se referem aos grandes conglomerados que foram formados no Japão. Estes conglomerados incluíam grandes empresas industriais, comerciais e financeiras, havendo assim uma reconcentração do capital japonês em novas bases, formando os *keiretsu*. “Estes grupos são caracterizados por um *network* estável e complexo de relações entre empresas [de diferentes setores], capaz de coordenar estratégias globais de concorrência” (Teixeira, 1999) e também pela atitude extremamente cooperativa da classe trabalhadora perante as empresas e o governo.<sup>12</sup> De fato, a flexibilidade das relações não só de trabalho, como pessoais em geral, e principalmente o acesso a financiamento de baixo custo, garantido pelos bancos participantes do *keiretsu*, possibilitaram ao Japão repostas rápidas e eficazes às alterações no contexto internacional, o que acabou resultando no aprofundamento da reestruturação industrial em curso. (Dedecca, 1998).

Desta forma, na segunda metade da década de 1980, tais inovações organizacionais passaram a ser introduzidas nas empresas européias. Esse movimento foi facilitado pela flexibilização das relações de trabalho ocorrida na primeira metade da década. A economia

<sup>12</sup> Porém “essa prática não foi resultado de nenhum pacto “welfarista” de estilo ocidental. O compromisso político do governo e das empresas com os sindicatos, até o início da década de 70, se limitou à estabilidade de emprego, à ampliação dos postos de trabalho e ao aumento dos salários reais, objetivos que foram plenamente viabilizados pelo êxito do projeto de crescimento econômico acelerado” (Teixeira, 1999)

passa então por uma “trajetória de expansão sustentada pela recuperação da economia norte-americana, que facilitava uma nova etapa de reorganização produtiva em que se associava a introdução de novos equipamentos a inovações organizacionais” (Dedecca, 1998, p. 173), e que fora acompanhada pelo aprofundamento da desregulamentação financeira. No entanto, essa expansão foi, segundo Coutinho (1992), decorrente de dois aspectos relevantes, fortemente interdependentes: de um lado, a aceleração da acumulação produtiva de capital com inovação e, de outro lado, a capacidade política de coordenar, com credibilidade, a estabilidade macroeconômica, sendo que os dois reforçam-se mutuamente.

No que se refere ao primeiro aspecto, ficaram claras a emergência e a consolidação de um novo paradigma tecnológico. De fato, a recuperação econômica registrada na segunda metade dos anos oitenta não seria possível sem que ocorressem a articulação e a difusão de uma poderosa concentração de inovações. De acordo com Coutinho (1992, p. 70), “[a] formação desse poderoso cluster de inovações capazes de penetrar amplamente (uso generalizado), direta ou indiretamente, todos os setores da economia, configura a formação de um novo paradigma tecnológico”. Cabe ressaltar que essa reestruturação da economia mundial, a partir dos problemas enfrentados pelo padrão baseado na produção de larga escala (fordismo-taylorismo), foi impulsionada pelo complexo microeletrônico e caracterizou-se pela maior flexibilidade e *customização* da produção (permitida pelas novas tecnologias através da redução da importância do tempo e do espaço sobre o custo da produção de bens e serviços).

As novas tecnologias ainda atingiram o objetivo de diminuir a utilização intensiva de matéria-prima e energia<sup>13</sup>, sendo estas substituída por materiais de alta tecnologia. Para tanto, a microeletrônica traz consigo uma tendência à desmaterialização, “isto é, a diminuição absoluta e relativa da importância da parte material usada na produção de bens e serviços”. (Lastres e Cassiolato, 2003, p. 8). Os autores enfatizam que, concomitante com o processo de desmaterialização da economia, observa-se a aceleração do processo de geração e codificação de conhecimentos, e ainda um aumento na importância da sua parcela tácita, ou seja, conhecimento “cuja natureza está associada a processos de aprendizado,

<sup>13</sup> “Uma das características distintivas desse novo padrão é a tendência a minimizar os aspectos relacionados ao consumo de insumos e materiais e energéticos não renováveis; bem como ao descarte da produção e consumo e seus efeitos negativos sobre o meio ambiente” (Lastres e Cassiolato, 2003, p. 8)

dependentes de contextos e formas de interação sociais específicas”. (*idem*). Cresce o caráter estratégico dos conhecimentos tácitos, não codificáveis e específicos de cada unidade fabril, e amplia-se a necessidade de investir em intangíveis (software aplicado, treinamento e qualificação, organização e coordenação do processo de produção e de suas relações com marketing, desenho etc.).

Uma explicação plausível para a maior relevância do conhecimento tácito, é a produção *customizada*, que implica valorizar a diferenciação da produção. Essa diferenciação tem sido possibilitada pela programação flexível, passando a exigir maior participação direta da força de trabalho fabril em tarefas em que a compreensão global do processo produtivo é necessária. Isso resultou em uma tendência à diminuição da distância hierárquica entre a gerência e o chão-de-fábrica (Coutinho, 1992, p.77). Sobre as mudanças nas relações de trabalho, Dedecca (1998, p. 174) argumenta que, em um “contexto de inovações organizacionais e flexibilidade de jornada de trabalho, não bastava mais que o trabalhador fosse eficiente. Passava a ser necessário que a sua eficiência individual refletisse um entrelaçamento de sua atividade produtiva com a dos demais companheiros de trabalho, capaz de resultar em um rendimento coletivo que não fosse mais produto de performances individuais”. A maior interação entre os funcionários permite trocas de informação e conhecimento, possibilitando a melhor utilização dos conhecimentos tácitos.

Em relação ao outro aspecto, referente à coordenação da estabilidade macroeconômica entre Estados nacionais, verificou-se uma reação coesa dos países avançados ao *default* mexicano em 1982, e o tratamento coordenado, duro e objetivo dispensado aos países devedores para evitar a ocorrência de *defaults* simultâneos. Ou seja, passou-se a observar uma intensa coordenação política, envolvendo a política cambial e a financeira, entre os estados capitalistas, o que remete à questão da interdependência voluntária destes países.

Cabe-se destacar que essas novas tecnologias favoreceram essa maior interdependência entre diferentes países. A microeletrônica acelera a comunicação e a interação entre os mercados, e dessa forma, os governos centrais se viram condicionados a

coordenar as suas políticas macroeconômicas pela lógica financeira<sup>14</sup>. O motivo foi a tendência à abertura irrestrita das economias nacionais aos fluxos de investimento, comércio e tecnologia, (Coutinho, 1992, p. 81)<sup>15</sup>, que tornou crescentes a instabilidade e a vulnerabilidade dos Estados nacionais. Desta forma, observa-se o definhamento da capacidade das autoridades públicas de comandar plenamente o processo de tomada de decisões relativas a investimentos. As decisões neste âmbito são cada vez mais comandadas pelo setor privado, norteadas pelos objetivos de *portfolio* dos grandes investidores institucionais (Cassiolato, 2004, p. 15). Sobre esse assunto, Sampaio (1998, p. 26) afirma que, “a fim de neutralizar os efeitos perversos da elevada mobilidade espacial do capital, as sociedades nacionais lutam para transformar seu espaço econômico em horizonte estratégico da concorrência intercapitalista em escala mundial”. No entanto, como não é possível que todas as regiões sejam consideradas prioritárias, “a corrida pela atração de capital internacional só reforça as pressões internas e externas que provocam o estilhaçamento da sociedade nacional”. (Sampaio, op. cit.)

Por outro lado, as novas tecnologias permitiram um maior aproveitamento das externalidades benéficas provindas da intensificação da interação entre a iniciativa privada e as instituições públicas, aproximando o setor privado das universidades e centros de pesquisa. Essa maior interação aprimora a capacidade das regiões em promover o seu desenvolvimento de forma, em algum grau, endógena, ou seja, com base em suas próprias forças. Note-se que o incentivo ao desenvolvimento “endógeno” é considerado apto a favorecer a atenuação da tendência de fragmentação da sociedade nacional. Com efeito, avalia-se que a “capacidade endógena de inovar – centrada na empresa privada, enquanto veículo – possui uma dimensão sistêmica ou social e que, não por acaso, tem sido objetivo de políticas governamentais de fomento”.<sup>16</sup> (Coutinho, 1992, p.81).

Pode-se observar a rapidez e a intensidade com que o novo paradigma produtivo se difunde não só no plano da produção, mas também em termos sociais e culturais, remetendo à possível manifestação de uma terceira revolução industrial. Esta revolução

<sup>14</sup> “Nota-se, inclusive, que é o setor financeiro no mundo inteiro aquele que mais amplo e intenso uso vem fazendo das tecnologias de informação e comunicação, até porque suas principais transações envolvem transferências não-materiais”. (Lastres e Cassiolato, 2003, p. 9)

<sup>15</sup> Processo aprofundado nos anos 1990.

<sup>16</sup> Esse assunto será ampliado na seção subsequente

estaria sendo liderada pelas tecnologias de informação e comunicação, as quais vêm possibilitando novas formas de codificação e difusão de informações e conhecimentos.<sup>17</sup>

#### **2.4 Mudanças político-econômicas, ressurgimento das pequenas e médias empresas e o novo foco para a promoção do desenvolvimento**

A perda de controle do governo norte americano sobre a esfera financeira e a nova recessão, no início dos anos 1990, é o que leva Arrighi, Barr e Hisaeda (2002, p. 156) a afirmarem que “o legado do sistema de empresas multinacionais criado sob hegemonia norte-americana, (...) foi um grande enfraquecimento da capacidade reguladora até mesmo das nações mais poderosas, não somente no nível da economia global como um todo, mas também no de suas próprias economias internas”.

O novo cenário revelou-se favorável ao ressurgimento das pequenas e médias empresas (PMEs). Os avanços tecnológicos, que representaram diminuição dos obstáculos relativos às economias de escala; a maior flexibilidade da produção e das relações de trabalho; e ainda o aumento do desemprego representaram fatores fundamentais para que as PMEs despontassem como autores de primeira linha na dinâmica econômica das últimas décadas (Lins, 2000).

Ao mesmo tempo, os governos centrais mudaram, em certa medida, o foco da sua atuação. Isso ocorreu, por exemplo, no que toca às políticas industriais, objeto de importantes iniciativas em nível central, voltadas tradicionalmente à competitividade nacional e internacional, com ênfase no protecionismo, o que estimulava e reforçava a ineficiência das suas empresas. No novo quadro, os governos centrais passaram a se preocupar, em detrimento do protecionismo, principalmente com estratégias destinadas a controlar os grandes desequilíbrios (inflação, déficit público e déficit no balanço de pagamentos), reduzindo sua característica de estado assistencial. Partiram, assim, para a privatização de empresas públicas, a desregulamentação em vários níveis e a austeridade fiscal. Dessa tendência de descentralização política surgiram novas oportunidades – e

---

<sup>17</sup> Manuel Castells (1999, cap.1), por exemplo discute a evolução dos meios de comunicação no âmbito do desenvolvimento da microeletrônica.

também novos desafios, – para as comunidades locais, que então passaram a procurar, elas próprias, respostas para os seus problemas<sup>18</sup> (Barqueiro, 1995, p. 226).

A maior abertura econômica, em ambiente de menores preocupações protecionistas, representou pressões mais significativas sobre os fabricantes, passando as perspectivas de crescimento a depender diretamente da sua habilidade de competir com as importações ou de vender em mercados internacionais (Bianchi, 1996). Ocorre que a ineficiência de muitas empresas, resultante das atitudes protecionistas dos estados centrais frente à recessão em períodos anteriores, representou uma grande ameaça: uma abertura comercial repentina provocaria grandes danos ao parque industrial em diferentes países, com possíveis crises industriais.

A forte possibilidade de resultados dessa natureza levou Bianchi (1996) a defender o incentivo não somente aos acordos regionais de comércio<sup>19</sup>, como, e talvez sobretudo, à criação e ao fortalecimento de pequenas e médias empresas (PMEs). Atuar com vistas à consolidação desse segmento produtivo despontaria, assim, como uma importante estratégia de política industrial.

Una estrategia industrial orientada al desarrollo de las PYMES (...) incrementa el rango de la especialización y, por lo tanto, la actitud hacia la innovación de las firmas locales, refuerza la estabilidad social del país, incrementa la multiplicidad del mercado, es decir la cantidad y la variedad de los agentes económicos (BIANCHI, 1996, p. 4).<sup>20</sup>

Já no que diz respeito a acordos regionais, esse autor, baseado na experiência europeia defende que, estes podem significar um maior nível de proteção frente à abertura, por permitir um maior aprendizado das empresas. Desse modo, contribuiriam para tornar os

<sup>18</sup> Uma interessante sistematização sobre a importância da dimensão local, em face dos desafios representados pela globalização, no debate contemporâneo sobre o desenvolvimento pode ser encontrada em Albagli (1999).

<sup>19</sup> Sampaio (1998) afirma que “o limite desse processo [de competição acirrada entre os países para atrair capitais com alta mobilidade] e seu potencial explosivo ficam claros pelo progressivo aparecimento de políticas neo-mercantilistas e iniciativas destinadas à constituição de mecanismos supranacionais de política econômica”. (p. 26)

<sup>20</sup> “Uma estratégia industrial orientada ao desenvolvimento das pequenas e médias empresas (...) incrementa o leque de especialização e, por tanto, a ação em direção à inovação das firmas locais, reforça a estabilidade social do país, incrementa a multiplicidade do mercado, ou seja, a quantidade e a variedade dos agentes econômicos”.



competidores débeis, resistentes à integração global através do ajuste de suas próprias estruturas para competir em um mercado aberto.

É nesse contexto que a experiência européia de desenvolvimento local baseado em pequenas e médias empresas passou a chamar a atenção de diversos pesquisadores e, posteriormente, dos formuladores de políticas. Piore e Sabel (1984) foram pioneiros na divulgação dessa experiência em nível mundial. Inspirados pela experiência italiana, esses autores postularam que a dinâmica industrial, ao estilo da observada nas aglomerações especializadas da assim chamada “Terceira Itália”<sup>21</sup>, representaria um processo de “reversão” em relação ao movimento que ganhara impulso desde o final do século XIX, em que as empresas de grande porte dominavam completamente o cenário econômico, até relegando as pequenas e médias empresas a papéis marginais.

Entre outros aspectos importantes, essa “reversão” corresponde a modos de organização produtiva em que, ao lado da concorrência, pequenas e médias empresas atuam em situação de cooperação. Os vínculos interfirmas, é importante ressaltar, mostram-se favorecidos pelo desenvolvimento tecnológico, assim como pelo interesse das empresas em concentrar seus esforços nas atividades que constituem o “foco” das suas operações e em transferir as demais atividades para outras unidades de produção, praticando a terceirização (Lins, 2000, p. 55).

Dessa forma, a partir das mudanças econômicas recentes – os desafios da globalização –, coloca-se a questão relativa às possibilidades das aglomerações de PMEs, focos de um desenvolvimento até certo ponto “endógeno”, reunirem condições favoráveis ao desenvolvimento industrial, local e regional. Castells e Portes (1989 *apud* Arrighi, Barr & Hisaeda, 2001, p. 150), por exemplo, defendem que:

A grande empresa, com sua estrutura vertical nacional e com a separação de suas funções entre diretoria e linha de produção, já não parece ser o estágio final de uma evolução necessária para a gestão industrial racionalizada. As redes de atividades econômicas, as redes de empresas e os conjuntos coordenados de

<sup>21</sup> A Terceira Itália é uma região do nordeste italiano, tradicionalmente pobre, e que nos meados dos anos 1950 deixou de ser exportadora de mão-de-obra para torna-se uma das regiões mais ricas não só do país, mas também da Europa como um todo. O desenvolvimento dessa região foi baseado em pequenos negócios, na herança familiar e na identidade local, ou seja, na interação entre os agentes locais e o território. (Moreira, 2002).

trabalhadores parecem abarcar um modelo emergente de produção e distribuição bem-feitas.

Piore e Sabel (1984), entre outros autores, denominaram essas aglomerações de distritos industriais marshallianos, fazendo alusão às idéias de Marshall – apresentadas um século atrás – sobre a importância de certos ambientes favoráveis para as atividades industriais. Mais do que isso “ils avancent que ce modèle serait la nouvelle forme développement capitaliste, succédant au fordisme, et fondée sur la “spécialisation flexible””<sup>22</sup> (Lipietz, 2001, p. 6).

\*

\*

\*

O processo de reestruturação produtiva exerceu forte influência sobre as organizações empresariais e institucionais. A maior abertura comercial e a diminuição da intervenção direta dos Estados na esfera econômica passou a exigir respostas mais rápidas por parte das empresas às crescentes mudanças do panorama econômico. As empresas foram forçadas a se tornar mais flexíveis e mais dinâmicas, devido ao acirramento da competitividade proporcionado pela concorrência internacional. Dessa forma, o conhecimento rigoroso do procedimento global da empresa se torna determinante. As consequências dessa tendência foram o enxugamento das grandes empresas, que passaram a se especializar e a terceirizar algumas parcelas da produção; a maior necessidade de capacitação dos recursos humanos e a promoção de uma maior interação entre as instituições públicas (de âmbito local) e privadas e as firmas.

Esse ambiente permitiu o reflorescimento de diversas empresas de pequeno e médio porte, devido às economias externas, que podem amenizar seus problemas de escala, quando existir uma aglomeração de diversas empresas especializadas em um mesmo setor em um determinado espaço geográfico.

<sup>22</sup> “Eles adiantaram que este modelo seria a nova forma de desenvolvimento capitalista, sucedâneo ao fordismo, e fundado sobre a especialização flexível”.



### **3. Questões fundamentais do debate sobre o desenvolvimento industrial e local-regional centrado nas aglomerações produtivas especializadas**

O objetivo desse capítulo é trazer à luz o tratamento analítico sobre as aglomerações produtivas localizadas de pequenas e médias empresas vistas como arranjos capazes de contribuir para o desenvolvimento socioeconômico, inclusive em países que não integram as zonas centrais da economia mundial. Logo, será feita uma abordagem conceitual e teórica sobre as PMEs, demonstrando suas vantagens competitivas provindas da sua organização na forma de aglomerações e sobre a possibilidade dessas aglomerações em face dos desafios contemporâneos. Em seguida dirige-se a atenção às formas de política para propiciar um ambiente favorável à boa performance destas aglomerações em países periféricos. Por último são analisadas as controvérsias dessa forma de desenvolvimento assim como as respostas às críticas feitas às aglomerações produtivas.

#### **3.1 A forma “distrito industrial” e seus traços essenciais**

A importância da localização industrial já havia sido observada por Marshall na Inglaterra do final do século XVIII. Esse autor destacou em seus estudos que as vantagens, ou pelo menos algumas delas, da produção em grande escala podem ser obtidas por muitas empresas de pequeno porte similares, concentradas num território dado, especializadas em fases da produção e recorrendo a um único mercado de trabalho local (Marshall, 1982, caps. IX-XI). Marshall referiu-se a tais concentrações de atividade com a expressão “distrito industrial”.

De acordo com Marshall (1982), a concentração de empresas, como descrita acima, resulta em economias externas (economias derivadas de um aumento de escala de produção dependentes do desenvolvimento geral da indústria<sup>23</sup>), as quais possibilitam que as

---

<sup>23</sup> Em contraste com as economias internas que são aquelas que dependem “dos recursos das empresas que a ela se dedicam individualmente, das suas organizações e eficiência de suas administrações”. (Marshall, 1982, p. 229).

pequenas indústrias localizadas obtenham vantagens de mão-de-obra, de maquinaria, ou de material similares a das grandes empresas.

Todavia, como salientam pesquisadores contemporâneos, um distrito industrial não é a mera aglomeração de pequenas empresas do mesmo ramo em um determinado espaço físico. É importante distinguir os diversos **tipos de aglomerações existentes**. Um *cluster* corresponde à simples concentração geográfica e setorial de pequenas empresas, forma que, segundo Schmitz (1997), traz em si poucos benefícios. “No entanto trata-se de um fator facilitador importantíssimo, quando não uma condição necessária, para vários desenvolvimentos subseqüentes (que podem, ou não, ocorrer)” (Schmitz, 1997, p. 169). O benefício central da forma *cluster*, conforme esse autor, é que tais configurações “tornam possíveis ganhos de eficiência que pequenas firmas individuais raramente conseguem obter”. (p. 169), algo decisivo à competitividade. Estes ganhos de eficiência são as vantagens competitivas resultantes, simultaneamente, das economias externas locais e da ação conjunta, aspectos incrustados e estimulados pelas aglomerações e que, juntos, recebem o nome de “eficiência coletiva”. As economias externas representam resultados incidentais da aglomeração, enquanto a ação conjunta é conscientemente perseguida, já que depende de voluntarismo. Quando os *cluster* ostentam “eficiência coletiva”, considera-se que se apresentam como “distritos industriais”. (Schmitz, op. cit.)

Conseqüentemente, os distritos industriais são formas mais desenvolvidas de aglomerações. Além da proximidade geográfica, da especialização setorial e da predominância de firmas de tamanho pequeno e médio, possuem características como colaboração estreita entre firmas, competição entre firmas baseada na inovação (em oposição à baseada principalmente na redução de salários), identidade sócio-cultural que favorece a confiança, organizações de auto-ajuda ativas e governos regionais e municipais apoiadores.

No que diz respeito à forma como os distritos industriais se desenvolveram em países da Europa, cabe assinalar que a sua formação ocorreu, de fato, ao longo de um processo histórico. Assim, a abordagem desses arranjos produtivo-institucionais não pode deixar de levar em conta aspectos sócio-culturais, históricos e institucionais. Tais elementos

tendem a se mostrar como atributos próprios, específicos, dos ambientes em que são observados. São, portanto, geralmente intransferíveis.

O surgimento desses distritos europeus é, sobretudo, o resultado de uma evolução ocorrida tanto em zonas predominante agrícolas como em zonas de malha urbana densa, em qualquer caso, com fortes tradições artesanais. Essas tradições associaram-se, favorecidas pela vizinhança próxima de uma mesma profissão especializada, para desenvolver uma indústria plenamente estabelecida, esse processo que foi denominado de “industrialização difusa” (Coulert e Pecqueur, 1994).

Esse processo de formação inspirou a caracterização do distrito industrial feita por Becattini (1994), como uma entidade socioterritorial marcada pela presença ativa de uma comunidade de pessoas e de uma população de empresas num determinado espaço geográfico e histórico, onde são favorecidas a cooperação e a confiança entre os agentes. Para esse autor, uma tal evolução industrial localizada resulta em distrito industrial quando permite observar uma aglomeração de diversas firmas, cada uma, especializada em uma etapa do processo de produção de um certo ramo industrial,<sup>24</sup> com interação dinâmica relacionada à divisão e à integração do trabalho. Essa especialização, note-se, é abordada por Marshall (1982, p. 234) como pré-requisito para que as pequenas firmas aglomeradas obtenham vantagens de maquinário mais próximas às das grandes empresas:

A utilização econômica de máquinas de alto preço pode muitas vezes ser realizada numa região em que exista uma grande produção conjunta da mesma espécie, ainda que nenhuma das fábricas tenha um capital individual muito grande, pois as indústrias subsidiárias (...) podem empregar continuamente máquinas muito especializadas, conseguindo utilizá-las rendosamente, embora o seu custo original seja elevado e sua depreciação muito rápida.

O relacionamento entre os agentes dos distritos industriais tende a se apresentar como concorrência cooperativa. “Se considerarmos os resultados globais do distrito, veremos que existe nele, a par de uma atitude muito concorrencial, uma solidariedade forçada entre os seus membros, que é fruto da maneira única como o sistema sócio-cultural impregna e estrutura o mercado no próprio seio do distrito” (Becattini, 1994, p. 26). “Esta

<sup>24</sup> No entanto, o termo ramo, aqui, deve abranger, além do produto específico, as máquinas, os produtos químicos e os serviços a ele interligados.

combinação entre mercado e solidariedade dá lugar para uma prática – a uma regulação territorial – cuja identidade é fortemente marcada” (Coulert e Pecqueur, 1994, p. 54).

A identidade sócio-cultural é um aspecto fundamental desses arranjos, pois dela depende a existência de um grau considerável de confiança entre os agentes, necessário para possibilitar aos distritos a configuração de uma de suas características básicas: a sua organização na forma de redes de empresas (Sengenberger e Pike, 2002). Essa forma de organização permite que as empresas dos distritos industriais possam usufruir as vantagens ligadas às economias de escala e escopo, pois nela as empresas se mostram devidamente especializadas e operam com certo grau de integração horizontal e vertical entre si. As relações horizontais remetem à competição dos produtores por encomendas, mas esta “competição não exclui a ação conjunta para resolução de problemas específicos, particularmente em áreas pré-competitivas, tais como a provisão de serviços, infra-estrutura ou treinamento”. Já as relações verticais são menos conflituosas e refletem a relação com fornecedores, “as empresas compram produtos e serviços através do mercado ou por acordos de subcontratação. A natureza desta relação pode ir da exploração à colaboração estratégica” (Sengenberger e Pike, 2002).

A especialização é um importante requisito para a formação de uma rede local de pequenas e médias empresas<sup>25</sup>, pois estimula a acumulação de conhecimentos específicos e tende a facilitar a introdução de novas tecnologias. Além disso, a complementaridade entre as firmas pode produzir um maior grau de interdependência, tornando-as mais solidárias, umas em relação às outras, e transferindo o processo de decisão para além da firma. Desse modo, “el grupo de firmas es el sujeto colectivo que asume el rol en el juego competitivo”<sup>26</sup> (Bianchi, 1996, p. 4).

No entanto o grau de integração entre as firmas não deve ser demasiadamente rígido: “os processos produtivos integrados (...) devem ser espacial e temporariamente dissociáveis. Um processo produtivo em contínuo (...) não conviria ao desenvolvimento do distrito” (Becattini, 1994, p. 22), pois isso afetaria a flexibilidade produtiva que permite a redução do custo unitário de produção. Sobre esse assunto Becattini (2002, p. 49) ainda

<sup>25</sup> “Cada uma das numerosas empresas que constituem a população tende a especializar-se numa única ou apenas em algumas das fases dos processos produtivos específicos de cada distrito”. (BECATTINI, 1994, p. 21).

argumenta que “a contigüidade espacial permite ao sistema territorial das empresas, ou seja, ao distrito industrial, apostar, na prática, em economias de escala ligadas ao conjunto dos processos produtivos sem perder, todavia, graças à segmentação desse processo, sua flexibilidade e adaptabilidade frente aos diversos acasos do mercado”.

O nível de flexibilidade do distrito depende das relações interfirmas, pois quando estas se encontram especializadas podem ser combinadas de muitas maneiras diferentes, o que eleva a capacidade de responder às crises e às oportunidades. A flexibilidade é igualmente favorecida pela independência existente entre as diversas pequenas empresas dentro da cadeia produtiva, pela renovação constante das empresas no mercado (alta taxa de natalidade e mortalidade das empresas de menor porte) e pela mobilidade de recursos humanos. Esses dois últimos aspectos impõem reconhecer, por outro lado, que mesmo em territórios onde despontou uma capacidade coletiva de inovar, competir e adaptar, não se deve esperar a existência de “ilhas” de unidade e solidariedade, pois a eficiência coletiva é produto de um processo interno em que algumas empresas crescem e outras declinam. (Schmitz, 1997, p. 170).

Entretanto, apesar da flexibilidade ser importante para o distrito industrial, por fortalecer o enfrentamento da concorrência internacional, favorecendo mudanças rápidas na produção como resposta às mudanças na demanda, pode se configurar de duas formas, como indicam as palavras de Sendenberger e Pike (2002 p. 120):

A flexibilidade pode ser “versatilidade ativa” ou “maleabilidade passiva” (...), quer dizer, pode consistir na capacidade de explorar nichos de mercado e atender rapidamente às encomendas, com base em uma mão-de-obra qualificada e polivalente, ou também pode significar simplesmente submeter-se às pressões externas dos clientes e aceitar reduções [nos preços], e repassar aos trabalhadores de maneira coercitiva as exigências de flexibilidade provenientes do mercado: expandindo e retraindo o volume de produção, forçando concessões salariais, “flexibilizando” o uso do emprego de curto prazo ou eventual etc.

Segundo os autores, as pequenas empresas tendem a cair na segunda forma de flexibilidade devido à configuração informal das relações de trabalho. Dessa forma,

<sup>26</sup> “O grupo de firmas é o sujeito coletivo que assume o papel no jogo competitivo”.

percebe-se a importância da qualificação da mão-de-obra e também da existência da eficiência coletiva, que permitem ao distrito maior poder de barganha no mercado final.

### **3.2 Aportes da literatura sobre temas como ação empresarial e intitucional, relações de trabalho e crédito**

Segundo Becattini (1994, 2002), existe nessas aglomerações uma variada gama de opções para as atividades profissionais. Estas se encontram em uma cadeia ininterrupta que vai desde o trabalho domiciliário até o trabalho assalariado, com tempo parcial ou integral. Pode-se perceber igualmente uma constante flutuação dos trabalhadores, em termos tanto horizontais quanto verticais. Essa grande flexibilidade no uso da força de trabalho, propiciada em tais aglomerações, é importante porque favorece o amortecimento, ao menos parcialmente, das flutuações externas. É nesse quadro de flexibilidade que deve ser considerada a presença geralmente forte da categoria do “trabalho autônomo” nos distritos (Caccia, 2002).

No entanto, o mencionado caráter flexível não se revela, predominantemente como depreciativo da mão-de-obra, pois o papel desta é central na organização de um distrito bem-sucedido. A adaptabilidade da mão-de-obra permite aos distritos maior velocidade quando precisam reagir a mudanças no mercado, e isso só é possível se os trabalhadores forem treinados e adaptáveis. É importante considerar que a “adaptabilidade no local de trabalho é favorecida pela eliminação das divisões rígidas entre gerência e força de trabalho, bem como pela predominância de uma atmosfera de confiança” (Sendenberger e Pike, 2002, p. 106).

Segundo Cocco *et al* (2002), uma vez que, no distrito industrial ocorre uma transferência do “lugar” da produção da unidade fabril para os territórios das cidades, as novas formas de trabalho – em tempo parcial, por tempo de serviço, os trabalhadores autônomos – difundem-se pelo território. Em suas próprias palavras:

Se o emprego (formal, *full time*) entra em crise, o trabalho (em suas múltiplas formas) se espalha pelo território, integrador de uma diversidade que encontra as condições para sua reprodução nas cadeias produtivas formadas pelas redes de



pequenas e médias empresas. Na interação entre estes inúmeros atores produtivos, catalisando e organizando os fluxos materiais e imateriais existentes entre eles, emerge um tipo de empresariamento essencialmente político (COCCO *et al*, 2002, p. 23-24).

De fato, a produção deixa de depender da figura tradicional do empreendedor, tendo este uma nova função que vai além da fábrica. Essa nova função surge porque a produtividade do distrito depende da força cooperativa entre os agentes, e, “tomadas isoladamente, as empresas só dificilmente podem ter essa capacidade [de compreender a sua posição relativa e de prever a sua evolução a médio e a longo prazo]. Torna-se assim evidente a necessidade da emergência de níveis decisoriais superiores ao das empresas” (Garofoli, 1994, p. 41). A função do empresário político é a de desempenhar “uma mediação específica ao realizar as condições sociais, administrativas e políticas da produção, ligando o trabalho de diversos grupos a cadeias produtivas que alcançam mercados mais alargados” (Cocco *et al*, 2002, p. 24).

Dessa forma, o empresário passa a ser coletivo, e sua intermediação oferece ao processo produtivo um sentido ordenado, coeso e completo (Cocco *et al*, 2002). A figura do empresário, torna-se, portanto, política, e então ele assume a tarefa de força integradora entre o distrito e os mercados externos, passando a representar a capacidade produtiva do distrito no exterior. A função do empresário político, ou *broker*, é muito importante, pois a sobrevivência do distrito depende da “criação de uma rede permanente de relações privilegiadas entre o distrito, os seus fornecedores e os seus clientes (...) Depois de proceder a análise das tendências do mercado externo, [o empresário coletivo] estabelece – com seus diversos fabricantes e seus colaboradores – um projeto de produto, que em geral inclui toda uma gama de produtos diferentes”. (Becattini, 1994, p. 20 e 24).

Percebe-se, então, que a localização da produção não significa que os distritos industriais sejam economias fechadas. Os laços das economias locais, envolvendo os pequenos produtores e o mercado externo, se traduzem no escoamento dos seus produtos (exportações) e envolvem a constante comparação entre os custos internos e os da concorrência externa. Essa comparação é um importante fator dinamizador e renovador do distrito, que “permite ritmar a vida de todos os agentes económicos do distrito”. (Becattini, 1994, p. 28).

Os processos produtivos do distrito devem alimentar um mercado final flutuante, nem estandardizado nem regular, ou seja, o mercado final deve demandar bens diferenciados e personalizados, e essa demanda ocorre em intervalos de tempo aleatórios. Por isso as mercadorias nele produzidas são caracterizadas por alta qualidade, *design* e capacidade de penetração em diversos nichos de mercados, cujos graus de sofisticação e/ou diferenciação da demanda são elevados. Segundo Nadvi e Schmitz (1994, p. 2), as razões do sucesso dos distritos industriais em tais mercados relacionam-se aos seguintes aspectos:

[Trata-se de] production system that reduce manufacturing rigidities and enhance the capacity to respond flexibly and quickly to shifts in demand; the nature of inter-firms relations within the cluster, both of horizontal and vertical kind, which through extensive process specialization spreads costs and risks across the cluster and encourage a collective response to shared problems; the specific social-cultural character of the society in which such firms are located and which facilitates trust and strengthens inter-firm relations; and an endogenous technological capability which facilitates a process of **continuous innovation**.<sup>27</sup>(grifo da autora N. B.).

Considerar esse aspecto implica em fazer referência, por exemplo, às idéias de Castells (1999), quando esse autor afirma que **a inovação tecnológica não é uma ocorrência isolada**, mas sim depende de um certo ambiente propício às trocas de idéias sobre problemas e soluções. É por isso que o autor ressalta a importância das fontes locais de inovação, tais como os sistemas educacionais e científicos, o estágio de conhecimento dos agentes, como também o ambiente institucional e industrial específico.

Nos distritos industriais europeus mais bem sucedidos são encontradas medidas ativas de investimento em recursos humanos. A provisão de educação e de treinamento adaptada às necessidades da indústria ajuda a manter a ligação social e familiar na qual os distritos industriais estão baseados (Schmitz e Musyck, 1994).

<sup>27</sup> O sistema de produção de manufaturas que reduz a rigidez e melhor a capacidade [das empresas] em responder flexível e rapidamente a mudanças na demanda; a natureza das relações interfirmas dentro do cluster, de ambos os tipos, horizontal e vertical, que através de um processo extensivo de especialização distribui os custos e os riscos por todo o cluster e encoraja uma resposta coletiva a problemas comuns; o caráter sócio-cultural específico da sociedade em que tais firmas se localizam e que favorece o sentimento de confiança e fortalece as relações interfirmas; e a capacidade tecnológica endógena, que facilita um processo de inovação contínua.



A relevância da qualificação da mão-de-obra para o desenvolvimento do distrito industrial é enfatizada pela predominância do setor privado no que se refere à regulamentação e o financiamento dos treinamentos. Aparentemente, a concentração de mão-de-obra especializada e o crescimento da indústria local reforçam uma a outra.

Em alguns lugares o conhecimento prático é mais valorizado do que o aprendizado acadêmico; em outros não existe essa distinção, e a colaboração entre instituições educacionais e de treinamento é muito forte. Nesse último caso há uma aproximação entre o setor produtivo e as universidades e centros de pesquisa. No entanto, nos dois casos existe a preocupação de transferir a parcela tácita do conhecimento para as novas gerações. Essa transferência é favorecida nas aglomerações, pois, em tais arranjos “os segredos da profissão deixam de ser segredos, e, por assim dizer, ficam soltos no ar, de modo que as crianças absorvem inconscientemente grande número deles” (Marshall, 1982, p. 234).

O conhecimento tácito é importante para o distrito, pois possibilita que esse concorra no mercado externo através de diferenciação de seus produtos. Nas aglomerações, “aprecia-se devidamente um trabalho bem feito, discutem-se imediatamente os méritos de inventos e melhorias na maquinaria (...) Se um lança uma idéia nova, ela é imediatamente adotada por outros, que a combinam com sugestões próprias e, assim, essa idéia se torna uma fonte de outras idéias novas” (Marshall, 1982, p. 234).

Alguns distritos industriais, como, por exemplo, o de South-West Flanders, possuem institutos que promovem educação constante para a capacitação de novos e antigos empresários, além das tradicionais escolas técnicas como as existentes em diferentes locais (Schmitz e Musyck, 1994).

O grau de desenvolvimento dos distritos industriais depende ainda de outros três fatores. Um refere-se à provisão de serviços reais ao distrito. O segundo estaria estreitamente ligado ao primeiro e refere-se à criação de um sistema de informações, que permita que as inovações e a atualização sobre o mercado externo sejam transmitidas a toda a área do sistema. O outro se relaciona à facilidade de acesso ao crédito.

A provisão de serviços “involves supplying companies, in return for payment, with those goods or services that they require, instead of giving them the money that they need

to go out and buy these goods or services on the market.”<sup>28</sup> (Brusco, *apud* Schmitz e Musyck, 1994, p. 897).

Os serviços englobam um largo leque de opções, tais como “the translation of tenders advertised in foreign countries, the provision of information regarding the technical standards enforced by law in various foreign countries for a set of products, or the provision of testing facilities for raw material used in the production”.<sup>29</sup> No entanto, a provisão de serviço pode ir além da venda de serviços e informações: pode ser considerada uma política de inovação quando ganha o caráter de uma transferência de tecnologia (Schmitz e Musick, 1994, p. 897).

Por isso, a formação progressiva de um sistema de informações à escala local é importante para transformar os conhecimentos num patrimônio comum. Essa forma de cooperação acelera o processo de aprendizagem entre os agentes e torna o conhecimento homogêneo dentro do território. As informações podem consistir, por exemplo, em idéias sobre novas tecnologias ou produtos, o que tende a ajudar “todas as firmas do distrito a melhorar sua eficiência por meio da elevação da produtividade, da qualidade, do *design* etc” (Sengenberger e Pike, 2002, p. 104).

Segundo os autores, a provisão de informações pode ser feita de modo informal, no plano pessoal, ou formal, através de instituições criadas especificamente para esse fim. Esta segunda modalidade se aproximaria mais da construção de um sistema de informações. Esse sistema, que combina provisão de serviços e informações coletivamente “põe ao alcance das pequenas empresas algo que não poderiam ter a esperança de conseguir pagar individualmente, como unidades isoladas” (*Idem*). A existência de *tradings* e de feiras, também pode ser uma fonte de informações sobre as tendências do mercado externo.

As *tradings* consistem em prestadoras de serviços, que fazem a intermediação entre demandantes externos e as empresas do distrito, apresentando os produtos destas em mercados externos, facilitando suas exportações. No entanto, as agências de exportações

<sup>28</sup> Envolve suprir as companhias, tendo pagamento em retorno, com aqueles bens e serviços por elas requisitados, ao invés de dar-lhes o dinheiro que elas precisam para sair e comprar esses bens e serviços no mercado.

<sup>29</sup> A transferência de tendências anunciadas em países estrangeiros, a provisão de informações sobre os parâmetros técnicos imposto pela lei para uma gama de produtos em diversos países estrangeiros, ou a provisão de facilidades para a execução de testes de materiais usados na produção.

(ou *tradings*) também atuam como elemento dinamizador do distrito, provendo-lo de informações sobre a demanda personalizada de diversos mercados consumidores.

Nesse sentido as *tradings* têm considerável importância para o distrito industrial, pois podem influenciar a orientação competitiva das firmas, que pode ocorrer pela via superior (através das inovações), ou pela via inferior (através da redução dos salários).<sup>30</sup> Com efeito, as *tradings* participam da organização do distrito, como agentes de importação e de difusão de conhecimentos, de novas técnicas e de novos desenhos e produtos.

A importância das feiras diz respeito à divulgação comercial do distrito industrial, especializado em certo ramo, como tal. Os resultados podem tomar a forma da consolidação das atividades industriais correspondentes, haja vista o papel das feiras no favorecimento da aprendizagem dos agentes envolvidos e ainda na promoção de cooperação entre eles. Sobre esse último aspecto cabe salientar que a feira é, com certeza, um interesse comum entre todas as empresas do distrito: esse tipo de evento pode promover a aproximação entre os agentes e favorecer o sentimento de confiança entre eles, o que os ajudaria a enxergar a si mesmos como um conjunto com interesses comuns.

Outro interesse comum entre todas as empresas do distrito são as facilidades de acesso ao crédito. No entanto, financiamento para pequenas empresas que procuram expandir ou inovar é um importante problema. O ideal seria que o crédito às aglomerações fosse fornecido por bancos locais. Trata-se de “institutions which grow primarily from collecting savings of local people and lending to local entrepreneurs [once the effects of local banks, over the district, may have more to do with the quantity of credit than with its price] the role of the local banks in facilitating access to credit is confirmed”<sup>31</sup> (Schmitz, H.; Musyck, B., 1994, p. 891-892).

Grandes bancos comerciais também podem estender seus ramos para alcançar as indústrias locais, mas, segundo Schmitz e Musyck (1994), esses bancos normalmente se comprometem mais seriamente com os centros de operações em nível nacional do que com

<sup>30</sup> Os conceitos de via alta e via baixa de competição estão especificados na página 43, no sub-item As controvérsias do desenvolvimento endógeno.

<sup>31</sup> Instituições que cresceram primeiramente coletando poupanças locais e emprestando para produtores locais... [uma vez que os efeitos dos bancos locais, sobre o distrito, podem ter mais a ver com a quantidade do crédito do que com o seu preço] o papel dos bancos locais em facilitar o acesso ao crédito fica confirmado.

os de nível local. Por isso, freqüentemente, esses bancos são agentes passivos frente às pequenas indústrias locais. Consequentemente os autores defendem que os bancos locais são os agentes intermediários mais eficientes para os distritos industriais.

A relação entre os bancos locais e o distrito deve ser harmônica, de forma que os bancos tenham uma relação cooperativa com o conjunto das atividades locais e não estejam estritamente preocupados com ganhos na esfera financeira. Assim, os empréstimos e suas amortizações devem se basear na confiança e na reciprocidade. De todo modo, as condições econômicas da operação devem ser levadas em conta pelos bancos locais, pois caso contrário, “esse incentivo suplementar pode se tornar um sério risco para o distrito” (Garofoli, 1994). Isso pode ocorrer tanto se o banco onerar demais os produtores locais, através de taxas de juros muito elevadas ou de pressões exageradas para o cumprimento dos prazos das amortizações, ou ainda se o banco local se envolver em operações de risco fora do distrito.

Schmitz e Musyck (1994) ressaltam que em alguns distritos, como, por exemplo, em Baden-Württemberg, na Alemanha, existem instituições de auto-ajuda e governamentais que oferecem crédito especificamente destinado a projetos de inovações de pequenas e médias empresas. No entanto, ressaltam serem consideráveis as dificuldades para a construção de uma instituição local de crédito. O tempo necessário ao seu adequado funcionamento é um dos aspectos salientados por esses autores.

Dessa forma, o setor público pode ajudar os distritos através de contribuições na infra-estrutura ou em termos financeiros, porém raramente pode oferecer serviços reais aos distritos industriais sem o apoio do setor privado (Schmitz e Musyck, 1994). De fato, o setor privado – ou uma ligação privado/público – tem sido responsável pelas experiências européias bem sucedidas. O motivo para essa dependência é a necessidade de um conhecimento profundo sobre o setor ou até mesmo sobre as especificidades de um produto, para que a provisão de um serviço seja eficiente, podendo-se ainda incluir, entre as razões para a dificuldade da atuação independente do setor público, os entraves financeiros, pois tal tipo de projeto geralmente demanda um elevado suporte desse tipo.

A exigência de um conhecimento profundo e específico do processo produtivo de determinado setor ou produto remete à questão da eficiência de políticas elaboradas de cima-para-baixo.

Praticamente nenhum dos distritos industriais focalizados na literatura sobre o assunto foi formado através de estratégias elaboradas pelo governo ou por instituições de qualquer instância. Todos se apresentam como resultados de processos históricos, ao longo dos quais a concentração industrial ocorreu mais ou menos espontaneamente, refletindo iniciativas privadas. Isso não quer dizer, entretanto, que não há espaço para ações institucionais sobre distritos. A existência de uma certa concentração industrial autoriza e legitima medidas de apoio às instituições locais e regionais, assim como às próprias empresas, com vistas ao crescimento e desenvolvimento do distrito industrial. Tais iniciativas, aliás, são de grande relevância.

Na verdade, pode-se dizer que, existe hoje um certo consenso entre pesquisadores e elaboradores de política sobre a importância de priorizar o desenvolvimento de ambientes favoráveis às pequenas e médias empresas, e que tais ambientes têm a forma de aglomerações produtivas. Essa orientação mostra-se em contraste com a inclinação a prestigiar as empresas de grande porte presente na elaboração de políticas nas décadas de predomínio do paradigma fordista-taylorista, no período do segundo pós-guerra até o final dos anos 1980.

Um dos motivos para essa mudança de foco é a possibilidade de que o desenvolvimento de pequenas e médias empresas reforce a estabilidade social dos países através do estímulo ao crescimento endógeno de regiões menos favorecidas. Dessa forma, as políticas industriais para PMEs devem estar orientadas à identificação de métodos e iniciativas que podem criar relações produtivas em nível local onde ainda não há tradição histórica desse tipo de cooperação. De fato, as intervenções devem procurar “fomentar la cooperación y (...) orientar el proceso de especialización recíproca de quienes están involucrados en la producción”<sup>32</sup> (Bianchi, 1996, p.8).

---

<sup>32</sup> “fomentar a cooperação e orientar o processo de especialização recíproca daqueles que estão envolvidos na produção”.

Na Europa, particularmente, desde o final dos anos 1980, passaram-se a contemplar formas de política de promoção que representavam inversão do processo de intervenção tradicionalmente caracterizado como de cima para baixo. Cada vez mais, deu-se ênfase às iniciativas de baixo para cima, introduzindo principalmente programas para estimular a criação de redes inovadoras. Na base dessa nova postura estava, como ainda está, o entendimento de que a associação de firmas locais, centros de pesquisas, universidades, estando o conjunto envolvido pelo contexto regional, teria maior capacidade de difundir inovações e de valorizar e desenvolver os ativos intangíveis coletivos (vinculados ao conhecimento tácito) que caracterizam o território.

Aspecto central dessa concepção de política de promoção é que se desloca a ênfase, tradicionalmente privilegiada por governos municipais e regionais, na atração de novas empresas, baseada nas possibilidades locais em termos de baixos custos e de um ambiente favorável aos negócios. Isso é importante, pois “atrair negócios acenando com incentivos financeiros não costuma gerar um desenvolvimento permanente e estável. As empresas usam os incentivos para abrir fábricas em períodos de prosperidade rápida e as fecham em tempos de recessão, criando, portanto, apenas um surto de expansão precário e transitório” (Sendenberger e Pike, 2002, p. 126).

### **3.3 As controvérsias do desenvolvimento endógeno**

O principal destaque dentre os distritos industriais, está na bem sucedida Terceira Itália. Este sucesso não foi alcançado através da subcontratação sufocante de pequenas empresas, clandestinidade da mão-de-obra ou ainda da evasão fiscal, mas sim pela conjunção de importantes fatores econômicos e extra-econômicos, como os destacados acima.

No segundo pós-guerra, enquanto o modelo norte-americano de empresas verticalizadas espalhava-se pela Europa e os distritos industriais iam definindo-se, devido ao intenso fluxo humano proveniente das áreas rurais e dos próprios distritos, na Itália cerca de cem destes distritos se formaram, um processo não menos intrigante do que o seu sucesso tanto no mercado interno quanto internacional. (Becattini, 2002, p. 45)



Tradicionalmente, associavam-se as pequenas e médias empresas à ineficiência (baixo desempenho das capacidades empreendedoras e de inovação), principalmente nos casos em que estas se encontravam debilmente integradas às cadeias produtivas das grandes empresas. No entanto, nos distritos industriais italianos verifica-se o contrário; quanto maior a autonomia do conjunto em relação à integração vertical da grande empresa, maior a cooperação horizontal entre as firmas menores, favorecendo a multiplicação regional dos projetos, das inovações e dos empreendimentos produtivos. (Silva, 2002). Barqueiro (1995) também reconhece o desenvolvimento das pequenas e médias empresas, indicando, além disso, que os sistemas locais de empresas não cresceram em função da desindustrialização e da degradação urbana, mas sim devido à sua flexibilidade, uma característica que lhes permite formas de acumulação do capital que se adaptam bem às condições de mudança econômica.

De fato, na assim chamada Terceira Itália, as redes de PMEs impulsionaram o crescimento da economia, apresentando um padrão de desenvolvimento bastante distinto do fordismo. Os elementos que evidenciam esta diferenciação referem-se às relações entre a fábrica e o território, entre as forças de trabalho e a sociedade, entre os serviços e seus usuários, entre a produção e o consumo (Cocco *et al*, 2002).

O fordismo incentivava um “ciclo de vida geográfico” (Lipietz, 2001), ou seja, as pessoas, durante o período de vida em que se encontram ativas, se deslocavam de suas regiões de origem (deslocamentos que em muitos casos levaram tais regiões a situações de crises) para as grandes metrópoles a procura de melhores oportunidades de emprego. Os resultados dessa transitoriedade da mão-de-obra (observada durante a plena vigência do paradigma fordista) sobre o território nacional e, posteriormente, a flexibilização das relações de trabalho, foram o desequilíbrio regional e a desvalorização da mão-de-obra.

Já o modelo de desenvolvimento designado endógeno privilegia as heranças culturais e o capital social existente em tais regiões. A organização industrial na forma de distritos industriais combina metas econômicas, como eficiência e flexibilidade, e metas sociais, tais como boa remuneração e boas condições de trabalho, participação e equidade. (Sendenberger e Pike, 2002). Foi com base na observação dos resultados positivos provenientes da organização industrial na forma de distritos industriais na Terceira Itália,

que Piore e Sabel (1984) divulgaram a “tese” sobre o desenvolvimento endógeno, sob a forma distrito, como uma nova forma de desenvolvimento capitalista. Essa tese inspirou diversos estudos posteriores, que passaram a verificar a possibilidade de aplicar tal modelo em outras realidades históricas<sup>33</sup> e sócio-culturais. Pode-se dizer que o desenvolvimento endógeno escorado pelo funcionamento de arranjos ao estilo dos distritos industriais acabou por alcançar o perfil de uma (quase) nova ortodoxia nos anos 1990, no que concerne à reflexão e à tentativa de promover o desenvolvimento.

Sem embargo, o assunto não deixa de ser controverso, pois existem autores que não estão de acordo com a visão segundo a qual as melhores possibilidades de desenvolvimento industrial estariam a se relacionar com essas estruturas, como os distritos industriais. Arrighi, Barr e Hisaeda (2001)<sup>34</sup> defendem que as grandes empresas souberam lidar com a nova situação competitiva, reduzindo suas hierarquias administrativas e sua força de trabalho subalterna, assim como fazendo toda sorte de alianças e negociações informais com outras empresas (norte-americanas ou estrangeiras, pequenas empresas e com todos os níveis de governo), as quais exerceriam atividades antes executadas pelas próprias organizações. As grandes empresas também recorreram à formação de redes, “como um modo altamente eficaz de descentralizar a produção fora de seus domínios operacionais, sem reduzir seu controle sobre os mercados e os recursos tecnológicos e financeiros”. (p. 157). Consequentemente, também as grandes empresas têm utilizado as vantagens que normalmente beneficiam as pequenas empresas para consolidar e expandir o seu poder.

Além disso, o desempenho e a vitalidade dos distritos industriais não são atributos imunes à degradação. Harrison (1994 apud Arrighi, Barr e Hisaeda, 2001), argumenta que o próprio sucesso do distrito industrial pode acarretar mudanças que dão origem a uma situação inversa, à que normalmente se relaciona a esse tipo de arranjo, permitindo a recriação de um tipo de organização mais hierarquizada. Isso significaria uma inversão porque nos distritos geralmente se observa uma certa hierarquia entre as firmas, mas não tão forte a ponto de existir uma relação de dominação entre elas.

<sup>33</sup> Schmitz & Musyck (1994, p.89) argumenta que “history matters, but it is equally important not to become (mentally) imprisoned by history. If one is not concerned with replications based on blueprints but with applications of selective lessons”, then some experiences of European districts are at least worth considering.

<sup>34</sup> Os autores tiram as suas conclusões baseadas em Harrison (1994).



Schmitz (1997) aborda esta mesma questão da inversão argumentando que os distritos industriais europeus vêm sendo objeto de análises críticas devido às alterações que sofreram após adquirirem notoriedade. “No passado, havia competição e cooperação entre iguais; agora, há mais hierarquia, no sentido de que as firmas que se tornaram grandes estão subcontratando as menores”.

Porém, Schmitz (op. cit.) admite que a crise, em si, não é um sinal de fracasso. Mais do que isso, esse autor indica que há uma forte e legítima expectativa de que a indústria de pequeno porte **pode ajudar** o processo de reestruturação, **principalmente em países periférico**, trazendo crescimento econômico e criando novos empregos. (grifo da autora N. B.).<sup>35</sup> Desta forma, o autor argumenta que a experiência européia pode representar lições, mesmo que estas devem ser consideradas de forma cautelosa nos países periféricos.

Uma segunda argumentação contra o “modelo” dos distritos indústrias refere-se ao risco da monocultura. Como vimos, para que as PMEs compitam em mercados distantes, é necessário que estejam concentradas geográfica e setorialmente, pois pequenos fabricantes individuais poderiam apenas suprir a demanda local de *non-tradables*. No entanto, esta concentração setorial remete, ao mesmo tempo, a críticas aos distritos industriais, salientando que, o risco de monocultura aumenta a vulnerabilidade da região frente a alterações exógenas em termos de produto e tecnologia.

De acordo com Garofoli (1994), quando o sistema atinge um certo nível de desenvolvimento, tende a estimular a “entrada” de segmentos industriais referentes a outros mercados, que estariam estreitamente ligados ao setor de especialização original. Esses segmentos novos normalmente possuem características tecnológicas e econômicas mais avançadas, bem como apresentam maior capacidade de inovação tecnológica. “A concomitância destes processos desloca o sistema local para o topo da escala da divisão regional e internacional do trabalho” (Op. cit., p. 36).

Esta consolidação diminui os riscos de “monocultura”, não tanto através da diversificação da produção, mas antes graças a um reforço da capacidade do

<sup>35</sup> Como foi visto anteriormente Bianchi (1996) também parece compartilhar com esta idéia, defendendo que as pequenas empresas são favoráveis ao desenvolvimento por aumentarem a diversidade de agentes econômicos e consequentemente o grau de competitividade. Nesse trabalho Bianchi aborda a relação entre pequenas empresas e a criação de novos empregos, destacando que nos últimos anos as pequenas empresas têm aumentado o número de contratações, enquanto empresas de grande porte o têm diminuído.

sistema para responder às exigências derivadas da concorrência externa, efectuando as reestruturações oportunas e desenvolvendo alternativas à medida que aquelas exigências vão surgindo. Isso evita que o sistema se veja forçado a resolver os problemas da concorrência externa (sobretudo por parte dos países menos desenvolvidos e com baixos custos salariais) recorrendo simplesmente a políticas de redução dos salários e do emprego [o que se deve ao controle do mercado final através de qualidade e diversificação, e ainda evitará] que uma parte substancial do valor acrescentado local seja valorizada noutras áreas. (GAROFOLI, 1994, p.36 e 37).<sup>36</sup>

Quando o sistema alcança esse grau de complexidade, e as economias externas passam a ter cada vez mais peso, sua continuidade passa a ser autocentrada. Isso permite que o sistema vá gradualmente tornando-se independente, haja vista que a maior parte de seus recursos é de origem local. Ao atingir este ponto o processo de desenvolvimento torna-se, pode-se dizer, endógeno (Garofoli, 1994).

Schmitz (1997, p. 187) afirma que “o que faz com que o *cluster* com um todo se mova para frente é o fato de que algumas firmas não apenas confiam nas economias externas (o componente passivo da eficiência coletiva), mas invistam em relações cooperativas, ou seja, componente ativo da eficiência coletiva, particularmente com seus fornecedores”. Para Lipietz (2001) essa cooperação com os fornecedores, ou seja, a preferência por fornecedores locais, é muito importante para o desenvolvimento, porque aumenta o que autor chama de coeficiente keynesiano (ou seja, o efeito multiplicador de um aumento de demanda de um certo produto local, que aumentará o emprego local e através disso aumentará a demanda local e assim sucessivamente).

Além da qualidade da base exportadora do distrito, ou seja, o controle do mercado externo descrito por Garofoli (1994) e o coeficiente keynesiano, Lipietz (2001) salienta como terceiro fator determinante de crescimento endógeno de certo distrito industrial a importância da qualidade do emprego comunitário.

Contudo, Lipietz (2001) salienta que nos anos 1990 ficou claro que o modelo dos distritos industriais não se impôs em todos os locais, suplantando as grandes empresas, pois

<sup>36</sup> O fato das firmas locais controlar o mercado externo final através de diferenciação do produto, as permite a evitar a concorrência, nesse determinado mercado, através de preços, ou seja, as firmas do distrito diminuem o risco de serem tomadoras de preço.

o modelo das grandes empresas multinacionais desdobradas em circuitos de ramos se manteve bem vivo e até mesmo dominante.<sup>37</sup> No entanto, esse autor argumenta que o modelo de desenvolvimento endógeno se mostra mais competitivo que do modelo neofordista baseado nas grandes empresas flexibilizadas pela terceirização de algumas etapas do processo produtivo.

Un développement endogène, c'est-à-dire fondé sur la qualification, la réciprocité et la mobilisation du tissu social local, permet de créer plus d'emplois et plus de richesses pour la population local, à niveau d'équilibre salaires et autre charges pour les employeur, et pour un même niveau d'équilibre commercial entre l'aire considérée et le reste du monde, qu'un développement visant à "attirer les emplois" par des bas salaires, et une flexibilité à l'embauche plus forte<sup>38</sup> (LIPIETZ, 2001, p. 7).

Isso remete a questão da competição do distrito industrial no mercado através da via inferior, ou seja, baseada na exploração do trabalho, ou através da via superior, baseada nas inovações e diferenciação do produto. Assim, segundo Lipietz (2001), a natureza das relações industriais divide as regiões em dois tipos; aquelas em que existe forte qualificação global (de empresários, instituições e trabalhadores), com salários elevados, que permite aos assalariados o desenvolvimento de seu capital humano, oferecendo à região benefícios, e, em contraposição, aquelas onde a qualificação global é mais fraca, permitindo uma flexibilização das relações de trabalho excessivamente agressiva e salários muito baixos para os menos qualificados. No segundo tipo de região, o desenvolvimento no médio prazo fica comprometido devido ao baixo nível do capital humano, que representa dificuldades em termos de inovação e a qualidade dos produtos regionais.<sup>39</sup>

Com relação a esse aspecto, Schmitz (1997) argumenta que na América Latina existem *cluster*, porém são profundamente distintos dos distritos europeus por apresentar

<sup>37</sup> Para verificar a argumentação sobre a dominância das grandes indústrias multinacionais, ver Martinelli e Schoenberger, 1994.

<sup>38</sup> Um desenvolvimento endógeno, isso quer dizer baseado sobre a qualificação, a reciprocidade e a mobilização do tecido social local, permite criar mais emprego e mais riqueza para a população local, com um nível igual de salário e outras cargas para o empregador, e para um mesmo nível de equilíbrio comercial entre a área considerada e o resto do mundo, que um desenvolvimento baseado em atrair empregos através de salários muito baixos, e uma flexibilidade de contrato de trabalho muito forte.

<sup>39</sup> "O problema dessa abordagem é que a melhora que proporciona ao desempenho competitivo, se houver alguma, costuma durar pouco. Na maioria dos casos, o que faz é acentuar o mal estar". (Sendenberger e Pike, 2002, p. 117).

abundância de mão-de-obra, o que induz a uma competição baseada em baixos salários, em contraposição à baseada em inovações e melhorias de qualidade. Entretanto, há igualmente vários *clusters* que dão mostras de inovação e aperfeiçoamento tecnológico, “exibindo uma competitividade sustentada, inclusive em mercados de exportação. Alguns clusters também são notáveis por sua habilidade em enfrentar crises macroeconômicas”. (p. 180). De todo modo, as maiores possibilidades de aumento de lucro dos empresários através da compressão dos salários, acabam reduzindo as chances de desenvolvimento endógeno baseado no “modelo” dos distritos industriais.

Por isso, a problemática da transferência desse modelo para países periféricos é bastante controversa. Na base dos argumentos contrários às possibilidades de transferência figuram considerações sobre as características históricas e sócio-culturais do modelo italiano, sobre o acesso às novas tecnologias e, em função disso, sobre as possibilidades de readaptação das competências dos trabalhadores, empresários e fornecedores de serviços. O peso dos aspectos sócio-culturais e históricos remete ao problema da readaptação dos trabalhadores algo que dificulta a reprodução dos arranjos produtivos; esse obstáculo é exacerbado pela crescente necessidade de organização de um sistema político local capaz de contribuir para o fornecimento dos serviços necessários à reprodução do sistema.

### **3.4 O problema da disseminação do ‘modelo distrito industrial’ mediante políticas de desenvolvimento**

A despeito da impossibilidade de transplantar os aspectos sócio-culturais e históricos para outras localidades, existem argumentos favoráveis à hipótese de que é possível aplicar o modelo “distrital” de desenvolvimento em realidades sócio-produtivas distintas das que abrigam esses arranjos originalmente.<sup>40</sup> Um primeiro argumento refere-se ao surgimento, nas décadas de 1970 e 1980, de arranjos produtivos locais de segunda geração, ligados às novas tecnologias;<sup>41</sup> um outro sustenta que existem características passíveis de serem transplantadas.

<sup>40</sup> Cocco, G. *et al* (2002, p. 16)

<sup>41</sup> Coulert, e Pecqueur (1994).

O desenvolvimento dos arranjos de segunda geração se baseia não na industrialização difusa, como observado em boa parte dos distritos industriais europeus e sim em “saltos” tecnológicos, além de evidenciar ainda mais o caráter central das ligações informais. Contudo, tais relações informais não se estruturam, como é o caso em várias experiências européias, – tais como na Terceira Itália, – em torno da família, mas sobretudo em torno de cumplicidades profissionais.

Esses sistemas têm a forma de aglomerados urbanos (ou ainda de arranjos tecnológicos) que, assim como os distritos industriais, representam uma oposição ao modelo de industrialização fordista, pois neles se valoriza a coabitação das diferenças e não a sua uniformização. Dessa forma, “o desenvolvimento desta lógica pode dar origem a situações em que se observa uma orientação comum de todos os actores para a multiplicação de oportunidades de criações e de inovações no interior de uma área bem delimitada”.(Coulert e Pecqueur, 1994, p. 61).

Como característica permanente das duas gerações de arranjos, os autores apontam a flexibilidade, ou seja, a capacidade de adaptação, a capacidade de criação e inovação e a capacidade de regulação por meio da procura de solidariedades espaciais. Este tipo de regulação foi conceituado por Benko e Lipietz (1994a) como governância; “trata-se de todas as formas de regulação que não são nem mercantis, nem estatais” (1994, p. 249).

Já a segunda ordem de argumentos se baseia na idéia de Cocco *et al* (2002), segundo a qual a aplicabilidade do modelo distrital às regiões periféricas exige a transferência do lugar da produção para o território, transferência que se constitui em um enorme processo de liberalização dos indivíduos em relação a um sistema político de tutela. Desta forma, “os indivíduos teriam maiores condições para se organizar em torno de grupos capazes de afirmação política autônoma, imprescindível para a luta por infra-estruturas básicas garantidoras de mobilidade forte nos territórios” (p. 27). Configurações desse tipo podem florescer em área periféricas, algo que remete à questão, já abordada, das políticas originadas de baixo para cima em contrapartida ao antigo padrão de políticas públicas totalmente centralizadas e designadas de cima para baixo.

De qualquer modo, para Schmitz (1997) a transferibilidade da experiência dos distritos industriais para locais onde a indústria tem que começar do zero é muito limitada.

O modelo “distrital” tem maior relevância para as instituições que procuram fomentar a industrialização em uma área que já tem uma densidade mínima de indústrias. O autor salienta que “as instituições governamentais (...) não podem criar uma organização industrial que compita com base na eficiência coletiva. Entretanto, uma vez que a iniciativa privada tenha chegado a um mínimo de concentração da atividade industrial e de *know-how*, elas [as instituições governamentais] podem desempenhar uma parte importante, ajudando a indústria a se expandir e a inovar” (p. 182). Tal idéia mostra-se em sintonia com o novo enfoque de intervenção do Estado na economia, cujo objetivo básico é a sustentação da dinâmica do mercado, a partir da promoção das condições para uma efetiva competitividade em contexto de “liberalização comercial”.

No Brasil, o governo central tem elaborado algumas diretrizes para fortalecer o planejamento regional e elaborar novas políticas industriais, essas políticas se baseiam na redução das desigualdades sociais e econômicas que comportam vastos territórios vazios e pouco desenvolvidos, ao lado de outros que apresentam alta concentração de pobreza, que as aglomerações podem proporcionar. A conscientização de que existem diferentes estágios de desenvolvimento da cooperação, e que cada tipo de aglomeração precisa ser tratado de forma diversificada, estimulou a criação de diversas tipologias brasileiras para abordar a questão das aglomerações produtivas, um exemplo de tipologia é a elaborada pelo IPEA (2001).

A divisão aceita por essa instituição se dá de forma que as aglomerações estão divididas em sete estágios distintos: agrupamento potencial, que ocorre quando há uma concentração de atividades produtivas semelhantes em determinado território, inexistindo cooperação organização ou interação entre os agentes dessas atividades; agrupamento emergente, quando, além da coexistência de diversas firmas (de diferentes tamanhos) especializadas em um certo setor, haja espaço para o desenvolvimento de interação entre agentes e ainda para a presença de instituições de apoio; agrupamento maduro, que caracteriza a geração de externalidades positivas provindas da concentração produtiva especializada, de uma base tecnológica significativa e da existência de relacionamentos dos agentes entre si e com os agentes institucionais locais; agrupamento avançado que “é um agrupamento maduro com alto nível de coesão e de organização entre os agentes (...) [; ] aglomeração (*cluster*) [que] apresenta características de agrupamento maduro, quanto ao



grau de coesão, embora com menor organização, referindo-se porém a uma sub-região e envolvendo um número maior de localidades”; pólo tecnológico, que também apresenta características de um pólo maduro. no entanto, as empresas reunidas na localidade podem pertencer a atividades com pouca semelhança entre si, em termos setoriais, e são intensivas em conhecimento, além de terem uma forte interação com as universidades e/ou centros de pesquisas locais; e redes de subcontratação, é observado quando uma grande empresa forma em torno de si uma rede de fornecedores que, por mais que não se constituam em um agrupamento, obtêm elevado grau de organização, hierarquizada pela grande empresa, ou empresa núcleo. (IPEA, 2001, p. 1-2).

Dessa forma, percebe-se a tentativa do governo central brasileiro em padronizar a base teórica do tema das aglomerações para facilitar a sua atuação. Porém, pode-se encontrar iniciativas e políticas sendo elaboradas para a promoção das aglomerações produtivas por outros âmbitos do governo, como é o caso dos estados do Rio de Janeiro e de Minas Gerais, entre outros. De acordo com Brasil (2004) “o fortalecimento dos arranjos produtivos locais confere ao país uma oportunidade singular para a desconcentração espacial da produção e a valorização dos recursos potenciais dispersos no território nacional”.

A participação das micro e pequenas empresas corresponde a 20% do PIB brasileiro, enquanto em países mais desenvolvidos a sua participação é de aproximadamente 50%, no entanto, as micro e pequenas empresas são 99% do total de firmas estabelecidas formalmente e oferecem cerca de 60% dos empregos com carteira assinada. Além disso, enquanto as médias e grandes empresas, no período entre 1995 e 2000, vêm enxugando o número de postos de trabalho oferecidos em 5,6% e 22,8%, respectivamente, as micro e pequenas apresentaram um crescimento de 18%. (Vaz, 2004). Por isso, o governo central elaborou políticas específicas para a economia regional, que têm como meta promover a consolidação das aglomerações produtivas na economia brasileira. O Ministério de Ciência e Tecnologia elaborou um projeto chamado “plataformas tecnológicas”, em que as regiões são tratadas separadamente, sendo identificados os gargalos tecnológicos para promover possíveis soluções.

Para a melhor avaliação desses problemas, houve uma aproximação do governo central com o governo estadual, a partir de 2000, através de iniciativas para implementação de Núcleos de Gestão Tecnológica Compartilhada, que tinham como um dos seus objetivos ampliar a conectividade entre as entidades que compõem os sistemas locais, melhorando a infra-estrutura do local. As regiões prioritárias desse projeto são o Norte, o Nordeste e o Centro-Oeste, por representarem baixo desenvolvimento econômico e pequena participação nas atividades produtivas. Em 1996, foi também instituído o Simples, sistema de arrecadação específico para micro e pequenas empresas, no entanto esse projeto já se encontra defasado. Dessa forma, apesar do avanço em termos de políticas de incentivos às micro e pequenas empresas brasileiras continuam tendo dificuldade de acesso ao crédito e de se adaptar aos regulamentos e leis existentes.

\*

\*

\*

Conclui-se que a questão da eficiência coletiva é muito relevante para o desenvolvimento de *clusters* para que estes não incorram de formas exploradoras da mão-de-obra e das empresas de menor porte que os formam. A essência do distrito industrial está na valorização dos agentes participantes, da sua história e das manifestações culturais. Dessa forma, a flexibilidade demonstrada por essa forma de organização industrial, que permite o aproveitamento de economias de escala e de escopo, é conquistada através da qualificação e adaptabilidade da mão-de-obra e da capacidade de gerenciamento dos empresários. A provisão de serviços fortalece a aglomeração por diversificar e consolidar a atividade produtiva, na qual o *cluster* está especializado e as entidades públicas podem favorecer esse fortalecimento através de projetos que estimulem a criação de novos serviços necessários ao desenvolvimento do *cluster*. No entanto, esses incentivos não devem ser elaborados com o objetivo de atrair grandes investimentos diretos exógenos para a localidade, pois a instalação de uma grande indústria externa, ainda mais quando nutrida de privilégios, pode acarretar na perda do dinamismo das empresas locais, levando o desenvolvimento endógeno a “falência”. Portanto, os incentivos devem ser pensados de maneira que propicie o aumento da capacidade endógena de inovação e crescimento.



Esta última parte do capítulo é reservada para indagações sobre como verificar como a organização de pequenas empresas na forma de aglomerações permite-nas a dialogar melhor com os desafios da globalização.

O debate sobre as aglomerações produtivas especializadas, apresentada em alguns de seus traços mais importantes neste capítulo, sugere que uma agenda de pesquisa que contemple os tipos de objetivos vislumbrados nesta monografia, na sua parte relativa à investigação de ter como eixos principais as seguintes questões:

- Observar de que modo as mudanças macroeconômicas e de marco regulatório produzem efeitos ao nível das aglomerações produtivas especializadas;
- Identificar, caracterizar e analisar as iniciativas concebidas e implementadas pelos atores das aglomerações produtivas especializadas em face das novas condições de operação; destaque particular deve ser dado ao tema da eficiência coletiva, que remete às ações conjuntas, deliberadas, em escala de aglomeração;
- Procurar evidências acerca dos resultados das iniciativas concedidas e postas em prática, de modo a inspirar uma reflexão sobre o quanto a forma “aglomeração” pode de fato, favorecer um melhor “diálogo” com os desafios contemporâneos

Esses eixos foram privilegiados na pesquisa sobre a aglomeração moveleira de São Bento do Sul, base para a elaboração do último capítulo desta monografia, tendo inclusive inspirado a estrutura dos questionários utilizados na pesquisa.

#### **4. São Bento do Sul: uma aglomeração moveleira perante o quadro macroeconômico dos anos 1990**

Este capítulo aborda uma experiência concreta de aglomeração produtiva especializada, dentro do contexto de mudanças macroeconômicas, provocadas pela abertura comercial, ocorridas no Brasil no início dos anos 1990. A ênfase da abordagem incide na capacidade dos atores locais de responder coletivamente aos novos desafios com os quais se defrontou a indústria brasileira de móveis, de um modo geral, e os fabricantes de São Bento do Sul, em particular. Como se ressaltou no capítulo anterior, o processo histórico e principalmente a ação conjunta são aspectos centrais no debate sobre aglomerações produtivas especializadas.

Dessa forma, o capítulo será iniciado por caracterização do setor moveleiro no âmbito internacional, focalizando aspectos gerais e também traços desse setor no Brasil. Por último serão explorados os resultados da pesquisa de campo, realizada em dezembro de 2004 por meio de entrevistas em empresas e instituições locais da região de São Bento do Sul, conforme indicado no capítulo de introdução.

##### **4.1 A indústria de móveis: uma breve caracterização**

###### **4.1.1 O panorama internacional**

A indústria moveleira é caracterizada como uma indústria de transformação tradicional, normalmente constituída por pequenas e médias empresas. Antigamente, as empresas dessa indústria se limitavam a atender, praticamente, os seus mercados internos respectivos. O mercado externo de móveis ganhou importância, apenas a partir da década de 1950. A Dinamarca foi o país pioneiro na exploração do mercado interno, mantendo-se líder nessa esfera de negócios por duas décadas. No entanto, foi na década de 1970, que houve uma significativa intensificação do comércio internacional de móveis. A liderança passou a ser assumida pela Itália, que mantém essa posição até a atualidade. Ainda hoje o

mercado consumidor de móveis se concentra nos países desenvolvidos, sendo os EUA tanto os maiores produtores como os maiores consumidores mundiais de móveis. Os países em desenvolvimento entraram nesse mercado internacional na década de 1980, mas começaram a apresentar uma participação mais sólida somente na década seguinte. Essa consolidação deve ser considerada como um reflexo dos contínuos déficits no balanço comercial dos países líderes do setor.

④ A cadeia produtiva de móveis e madeiras vêm sofrendo grandes transformações, nos dois últimos decênios. Além da introdução de máquinas e equipamentos com dispositivos microeletrônicos e da reestruturação organizacional protagonizada, ocorreram inovações em termos de matéria-prima. Tais inovações foram necessárias devido às restrições ambientais, interpostas em escala ampla, que forçaram uma diminuição drástica da exploração de madeiras nobres (Coutinho *et al.*, 2002). Assim, tornaram-se cada vez mais utilizadas as madeiras reflorestadas (*pinus* e eucalipto) e a madeira aglomerada (com o MDF<sup>42</sup> como material de maior destaque, por possibilitar um *design* mais sofisticado).

A tendência de desregulamentação comercial generalizada nos anos 1990 impulsionou um forte crescimento do mercado internacional de móveis. Em 1999 o valor comercializado foi de U\$53 bilhões, tendo o crescimento da indústria atingido a média de 14% anuais desde a década de 1970 até 1999. A Itália, como já foi dito, é a maior exportadora mundial, correspondendo à 19% da oferta do mercado internacional. Sua competitividade é atribuída à sua estrutura industrial, “que conta com aproximadamente 39 mil empresas<sup>43</sup> altamente especializadas e desverticalizadas. As maiores empresas, em geral, (...) dedicam-se basicamente ao *design* e à montagem de móveis, estão voltadas para o mercado externo e atuam com estratégias bastante agressivas” (Coutinho *et al.*, 1999, p. 39).

O segundo maior exportador mundial é a Alemanha, que corresponde à 11% da oferta mundial; em seguida vêm Estados Unidos da América, Canadá, Dinamarca, França e Bélgica. A participação desses países, em conjunto, resulta em aproximadamente 57% do total das exportações do mercado mundial. A abertura ainda intensificou o “processo de modernização do parque fabril da indústria moveleira dos países em que o setor

<sup>42</sup>Medium Density Fiberboard.

<sup>43</sup> Entre essas empresas “30.000 têm menos que 10 operários. [que fornecem] peças e componentes para grandes empresas, e apenas 35 empresas têm mais de 200 empregados” (Coutinho *et al.*, 2002, p. 11).

apresentava atrasos em comparação com os países líderes” (Scheffer, 2001, p. 29). Isso também foi um fator favorável à maior participação destes países no comércio internacional.

Entre os países em desenvolvimento, China, Malásia e Indonésia são os maiores exportadores. Cada um representa, aproximadamente, 4% do total comercializado internacionalmente. Taiwan foi o primeiro país em desenvolvimento a ocupar um lugar importante entre os grandes exportadores. No entanto, na década de 1990 perdeu competitividade por causa dos elevados custos de matéria-prima e da mão-de-obra, além da falta de trabalho especializado. (Coutinho *et al*, 1999). Em conjunto, os países em desenvolvimento, que se encontram entre os 20 maiores exportadores no mercado internacional, representam 20% do total ofertado nesse mercado.<sup>44</sup>

Os maiores importadores são, em ordem decrescente, Estados Unidos da América, Alemanha, Japão, Reino Unido, França e Canadá, representando em conjunto, cerca de 63% do total de importações do mercado internacional de móveis. Os países em desenvolvimento, a despeito dos seus grandes mercados internos, apresentam um baixo coeficiente de importação de móveis. De fato, esses mercados são atendidos quase que exclusivamente pela produção local.

Observa-se que o mercado consumidor de móveis, mesmo em países em desenvolvimento, é bastante amplo, e isso se explica pelo fato dos móveis serem bens de consumo de massa. Isto também tem reflexos na relação da sua demanda com a renda interna, pois aquela é fortemente sensível à variações desta. Sendo assim, a indústria de móveis é bastante vulnerável ao comportamento dos índices macroeconômicos que afetam a renda, como por exemplo, taxas de inflação, de juros e de desemprego.

O padrão tecnológico do setor em nível mundial é determinado pela indústria de máquinas e equipamentos. Dessa forma, em países como Itália e Alemanha, em que a indústria de móveis tem acesso direto à indústria de máquinas e equipamentos, há maior facilidade para o alcance de um nível de desenvolvimento mais elevado.<sup>45</sup> Assinale-se

<sup>44</sup> Cf. informado em Coutinho *et al* (1999), Lanzer *et al* (1997), Coutinho *et al* (2002) e Brasil (2005)

<sup>45</sup> “A integração entre a indústria de móveis e a indústria de máquinas na Itália e Alemanha, países líderes no comércio mundial de móveis, permite uma permanente atualização da base técnica da indústria moveleira a custos menores que em outros países” (Lanzer *et al*, 1997, p. 9).

assim que as “mudanças no processo de produção da indústria [moveleira] costumam ser incrementais, enquanto as inovações tecnológicas em produtos geralmente ocorrem através de mudanças no *design* e uso de novos materiais” (Lanzer *et al.*, 1997, p. 8). Portanto, com exceção dos países que, como a Itália, fabricam produtos de alto valor agregado e competem no mercado internacional por meio do *design* do produto e através de estratégias agressivas de promoção comercial (*marketing*), a concorrência no mercado de móveis é estabelecida via preço, pois os móveis não diferenciados são caracterizados como *commodities*. Entretanto, a eficiência é um importante fator de competitividade (Coutinho *et al.*, 2002).

O Brasil tem 1,56% de participação no mercado internacional de móveis e ainda não produz *design* próprio: a maioria dos móveis fabricados para exportação são confeccionados a partir de *designs* enviados do exterior. Sua promoção comercial é extremamente deficiente, pois os móveis exportados pelo país nem mesmo apresentam um selo que indique a sua origem. De fato, os móveis e as embalagens vão geralmente selados com a marca do exportador. Os grandes concorrentes do Brasil no mercado mundial são México, Malásia, e Taiwan, países que estão inseridos no mercado mundial da forma bastante similar: confeccionam a partir de *designs* “importados” e apresentam níveis de tecnologia semelhantes ou um pouco superiores ao brasileiro. A China é mais um concorrente em potencial, pois, apesar de ser especializada em móveis de vime, tem aumentado significativamente suas exportações de móveis de madeira e metal.<sup>46</sup>

Dessa forma, pode-se observar que os principais fatores de competitividade da indústria de móveis estão voltados para novas tecnologias, estratégias comerciais, criação de *design* e inovação de matéria-prima. A principal vantagem competitiva dos países em desenvolvimento, em geral, é o fácil acesso à matéria-prima. No entanto, muitos países subdesenvolvidos exportam madeira bruta para países centrais, transferindo, assim, mais vantagens comparativas a estes países e no caso, por exemplo, do Brasil, “dificultando ainda mais a penetração das empresas brasileiras que exportam móveis acabados” (Lanzer *et al.*, 1998, p. 20). Mas a conduta de alguns países frente a tal questão é diferenciada, Filipinas e Indonésia, por exemplo, proibiram totalmente a exportação de madeira bruta já

<sup>46</sup> Maiores informações sobre participação nas exportações e importações de móveis no mercado internacional estarão apresentadas nos anexos 3 e 4.

na década de 1980, enquanto países como Brasil e Argentina apresentam um volume de exportação de madeira bruta que excede o volume de exportações de móveis (ver no anexo 5), operando como fornecedores de países desenvolvidos que importam madeiras nobres.

#### 4.1.2 O quadro brasileiro

A indústria de madeira e de móveis do Brasil é bastante pulverizada, sendo constituída por aproximadamente 15.540 estabelecimento no setor de móveis e 8820 no setor de processamento da madeira. Cerca de 85% da produção de móveis do Brasil encontra-se no segmento de móveis de madeira, restando apenas 15% para móveis de metais, de outros materiais e colchões. Apresentando alto grau de informalidade, o setor ostenta, em quantidade de empresas, aproximadamente, 50.000, incluindo na estimativa as empresas informais. O faturamento aumentou 33% entre os anos de 1999 e 2001, atingindo o valor de US\$4,129 bilhões. No entanto, houve queda no faturamento nos últimos dois anos<sup>47</sup> (Coutinho *et al*, 2002).

A indústria nacional de móveis com predominância de madeira acompanha a tendência do setor em nível mundial, pois 88% das empresas que a compõe têm menos de 20 empregados. A distribuição por porte das empresas nacionais é apresentada na tabela abaixo.

**Tabela 1 – Porte das empresas de móveis com predominância de madeira no Brasil**

Porte das empresas	No. de empresas	Participação
<b>Micro-empresas</b>	11627	88,53
<b>Pequenas</b>	1311	9,98
<b>Médias</b>	182	1,39
<b>Grandes</b>	13	0,1
<b>Total</b>	13133	100

Fonte: MTB-RAIS (2000) *apud* Coutinho *et al* (2002)

A evolução da produtividade da indústria brasileira de móveis de madeira, entre 1994 e 1999, foi de apenas 1,1%. Há uma grande discrepância entre as empresas mais produtivas e as menos produtivas, o que condiz com a característica descontinuidade de



produção do setor, associada a processos de modernização parciais, que tornam freqüente a convivência entre máquinas modernas e máquinas tecnologicamente defasadas. O segmento de móveis de madeira apresenta a menor produtividade da cadeia de madeira e mobiliário no Brasil, atingindo um patamar de R\$11,422 mil/trabalhador. As empresas mais competitivas do segmento alcançam um nível de produtividade de R\$29,512 mil/trabalhador<sup>48</sup>, enquanto nas empresas menos competitivas esse indicador cai para R\$192/trabalhador. Quando comparada aos dados da indústria nos Estados Unidos, a produtividade do segmento de móveis de madeira no Brasil é bastante baixa. Apesar de não haver uma classificação semelhante, pode-se chegar a um valor aproximado de produtividade desse segmento nos Estados Unidos de R\$52,738 mil/trabalhador.<sup>49</sup> Isso ocorre devido à menor qualificação da mão-de-obra disponível no Brasil e também à defasagem tecnológica da indústria nacional quando comparada à indústria dos Estados Unidos.

No Brasil, parte importante da indústria moveleira evoluiu na forma de aglomeração produtiva especializada, formando sistemas territoriais em alguns poucos municípios. As aglomerações existentes em São Paulo, Rio Grande do Sul e Santa Catarina foram as pioneiras do setor, pois desde o começo do século XX as regiões implicadas desses estados já assistiam ao surgimento de pequenas marcenarias. “A indústria moveleira surgia, então, agregada ao primeiro estágio de desenvolvimento da indústria [nacional] (...) baseado no trabalho assalariado e no incremento do movimento imigratório que se delineava” (Coutinho *et al.*, 1999, p. 1). A primeira área a se consolidar no mercado nacional foi a de São Paulo, na década de 1950. Logo em seguida, outros dois *clusters* moveleiros tornaram-se sólidos, engajaram-se em trajetórias de fortalecimento, no Rio Grande do Sul, nos anos 1960, e em Santa Catarina, na década de 1970. (Brasil, 2002 *apud* Coutinho, 2002). Outras regiões especializadas nas atividades mobiliárias como, por exemplo, Votuporanga e Mirassol (SP), Ubá (MG), Linhares (ES) e Arapongas (PR), surgiram no ciclo de

<sup>47</sup> Cf. disponível em Coutinho *et al.* (2002), que pode ser visualizado mais adiante na tabela 2.

<sup>48</sup> Mesmo as empresas mais competitivas apresentam baixa produtividade quando comparada aos outros segmentos da cadeia de madeira e mobiliário, por exemplo, as empresas com maior produtividade do segmento de fabricação de móveis com predominância de metal atingem a razão de R\$49,040 mil/trabalhador.

<sup>49</sup> Dado calculado através de cf. disponível em Coutinho *et al.* (2002)

substituição de importações do pós-guerra, sobretudo entre o fim da década de 1960 e o início da década 1980.

A década de 1970 marcou um importante ciclo de expansão e modernização tecnológica no setor do móveis de madeira no Brasil (Ferraz, 1995 *apud* Lanzer *et al* 1998). Durante esta década houve uma relevante intervenção do Governo central para implementar e consolidar algumas regiões especializadas no setor de móveis. Essa intervenção se traduziu na forma de suporte à introdução de máquinas e de proteção tarifária contra a concorrência externa (Coutinho *et al*, 1999).

Já na década de 1980, devido à instabilidade da economia interna e aos diversos planos de estabilização frustrados – que causaram a retração da renda (e consequentemente da demanda) no país – observou-se um período de dificuldades para essa indústria. As dificuldades relativas ao mercado interno e às perdas dos termos de troca representaram obstáculos à modernização dos processos produtivos das empresas. A falta de investimentos teve efeitos dramáticos, permitindo observar um aumento da defasagem tecnológica do Brasil quando comparado aos países avançados. Nesse período, tais países estavam reestruturando as suas indústrias moveleiras através da incorporação de máquinas com dispositivos de controle eletrônico e da introdução de inovações organizacionais condizentes com a revolução da microeletrônica.

A recuperação da indústria de móveis brasileira ocorreu apenas na década de 1990, quando o poder de compra dos consumidores brasileiros melhorou e houve um crescimento das vendas desse setor para o mercado externo. O capital acumulado durante os três primeiros anos de 1990, proveniente da explosão exportadora<sup>50</sup> subsequente à abertura comercial, permitiu que as indústrias moveleiras iniciassem “um processo de reequipamento e modernização da infra-estrutura produtiva, principalmente através da importação de máquinas CNCs” (Lanzer *et al*, 1998, p. 14). Isso ocorreu a partir de 1994, quando a moeda brasileira registra uma sobrevalorização e o financiamento encontrava-se facilitado. Esse processo de modernização foi acompanhado também por maiores investimentos na qualificação da mão-de-obra e pela profissionalização da administração empresarial, cujo caráter, até então, era tradicionalmente familiar.

---

<sup>50</sup> Essa explosão pode ser acompanhada pela Tabela 3.

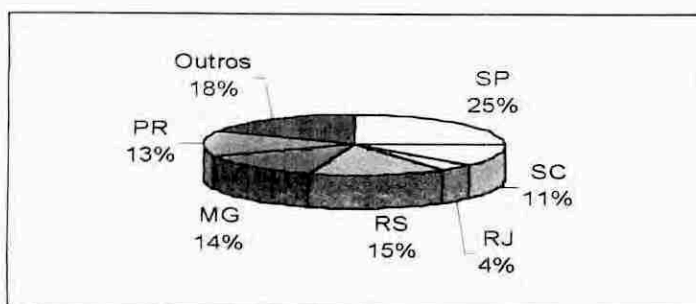


O forte crescimento da indústria moveleira na década de 1990 impulsionou outras regiões especializadas no setor, cujas indústrias ainda se encontram em estágio embrionário. Pode-se tomar como exemplo as seguintes regiões: Macapá e Santana (AP); Paragominas (PA); Sobral, Juazeiro e Igatu (CE); Teresina (PI); Caruaru, Afogados, Garanhuns, Gravatá e Lajedo (PE); Brasília (DF) e Itapetininga (SP). (Brasil, 2002 *apud* Coutinho *et al*, 2002). No entanto, os principais *clusters* moveleiros permanecem nas regiões Sul e Sudeste, representando aproximadamente 82% da produção total do país, como pode ser observado na Figura 1.

Apesar de São Paulo ser o maior produtor de móveis do Brasil, sendo responsável por 25% da produção nacional. São Bento do Sul (SC) e Bento Gonçalves (RG) são os principais exportadores. O Estado de Santa Catarina é responsável por cerca de 50% e o do Rio Grande do Sul por aproximadamente 30% do total de móveis exportados pelo Brasil

O padrão industrial e organizacional da indústria moveleira no Brasil é bastante heterogêneo, variando significativamente de pólo para pólo. No entanto, esta não é uma característica exclusiva da indústria brasileira, sendo, pelo contrário, muito comum em diversos países. De acordo com Lanzer *et al* (1998), a indústria moveleira brasileira se caracteriza por ser: “dispersa ao longo do território nacional, apresentando significativa distinção na forma, características e tamanho, reflexo das diferenças regionais existentes” (p. 15).

**Figura 1 – Distribuição espacial da produção de móveis no Brasil (mercado formal)**



Fonte: Coutinho *et al* (2002)

No Estado de São Paulo a indústria de móveis se encontra espacialmente dispersa e atende a todos os segmentos do mercado. No entanto, as regiões de Votuporanga e Mirassol (noroeste paulista) são especializadas na linha de móveis residenciais, enquanto a região da

Grande São Paulo concentra a sua produção em móveis para escritório, sendo responsável por 80% da oferta existente para esse segmento no mercado interno.

A região de Bento Gonçalves especializou-se nos móveis retilíneos de madeira, utilizando como matéria-prima, principalmente, madeira aglomerada, chapa dura e MDF. É a aglomeração produtiva especializada mais desenvolvida em termos de *design*. De fato, 80% das suas empresas investem com destaque nesse fator de competitividade. Ainda que a comercialização de seus produtos seja principalmente voltada para o mercado interno, e apenas 10% da produção seja direcionada para o mercado externo, é o segundo maior exportador do Brasil, só ficando atrás de São Bento do Sul.

Já a micro região de São Bento do Sul (incluindo os municípios de Rio Negrinho e Campo Alegre), em Santa Catarina, exporta 80% do que é produzido na região, o que o torna a maior área exportadora de móveis no Brasil. A região é responsável por mais de 40% das exportações totais do país, um aspecto, que, vale ressaltar, indica, por si só, a relevância de pesquisas sobre a realidade dessa aglomeração produtiva, foco do estudo de caso desta monografia.

Em Minas Gerais, encontra-se estabelecida a maior empresa produtora de móveis do país, a Itatiaia, especializada em móveis de aço para cozinha. Na correspondente região também se encontram, aproximadamente, 300 pequenas e médias empresas produtoras de móveis residenciais em madeira e aço, destinados ao mercado interno.

Arapongas, no Paraná, é voltada principalmente para a produção de móveis residenciais populares destinados ao mercado interno. No entanto, as pequenas e médias empresas da região têm alto padrão tecnológico e atingem 7% do total de vendas brasileiras para o exterior.

Apesar do aumento da participação do Brasil no comércio internacional de móveis, o país, como já indicado na seção anterior, ainda apresenta um baixo coeficiente de abertura a este mercado. Porém não se pode negar que houve uma rápida evolução nesse sentido, pois em 1995 as exportações brasileira não atingiam 10% da produção nacional (Lanzer *et al.* 1998), e em 2003 essa percentagem ultrapassou os 19%, como pode ser visto na Tabela 2.

**Tabela 2 – Faturamento da indústria de móveis em US\$ milhões**

Ano	2000	2001	2002	2003
<b>Produção (faturamento)</b>	4815	4129	3526	3446
<b>Consumo</b>	4453	3758	3074	2881
<b>Exportação</b>	486	478	531	661
<b>Importação</b>	124	107	76	78
<b>Export./Prod. %</b>	10,09	11,58	15,06	19,18
<b>Import./Consumo %</b>	2,78	2,85	2,47	2,71

Fonte: Abimóvel (2004)

Essa maior participação das exportações no faturamento ocorreu devido aos movimentos simultâneos de queda do faturamento e crescimento das exportações. A evolução das exportações, como pode-se observar na tabela 3, se explica principalmente pelas variações das taxas cambiais. Após a explosão exportadora dos primeiros anos de abertura econômica (1990-1993), as exportações continuaram crescendo até 1997, porém com uma velocidade consideravelmente inferior ao triênio anterior. Entre 1994 e 1997 o crescimento médio anual das exportações de móveis foi de 9,42%, índice que, apesar de ser bom, mostra-se pouco significativo quando comparado com a média de 89% de crescimento das exportações nos três primeiros anos da década.

**Tabela 3 – Exportações da indústria brasileira de móveis**

Ano	US\$	Var.%
<b>1990</b>	39.744.595	
<b>1991</b>	57.295.962	44,16
<b>1992</b>	125.694.839	119,38
<b>1993</b>	266.069.681	111,68
<b>1994</b>	293.545.956	10,33
<b>1995</b>	336.558.513	14,65
<b>1996</b>	351.324.802	4,39
<b>1997</b>	366.331.006	4,27
<b>1998</b>	338.081.212	-7,71
<b>1999</b>	385.202.520	13,94
<b>2000</b>	485.174.452	25,95
<b>2001</b>	479.085.232	-1,26
<b>2002</b>	532.486.497	11,15
<b>2003</b>	661.556.905	24,24

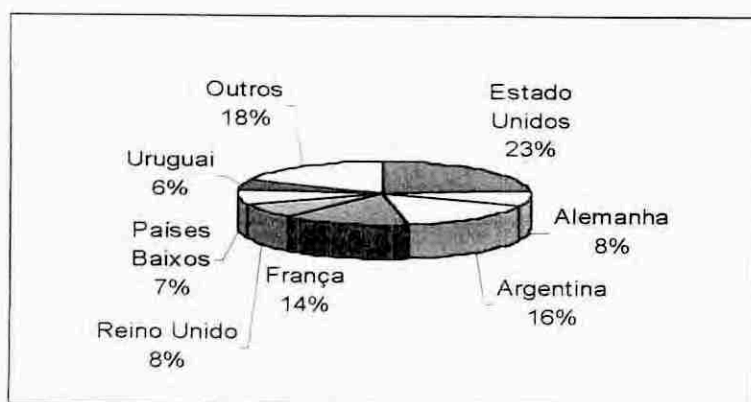
Fonte: Abimóvel (2004).

A sobrevalorização da moeda nacional, no bojo do Plano Real, dificultou as exportações, porém essa carga incidiu com mais peso somente no ano de 1998 sobre o setor moveleiro: o reflexo foi uma queda nas exportações de 7,71%. No entanto, o setor

respondeu rápida e positivamente à desvalorização da moeda nos primeiros meses de 1999, tendo a média do crescimento das exportações atingido 19,14% por ano, entre 1999 e 2003.

As exportações brasileiras são direcionadas para poucos países, os dez maiores importadores dos móveis nacionais representam 87% das vendas totais, como pode ser verificado na figura 2. O mercado que mais evoluiu entre 1990 e 1997 foi a Argentina, com um crescimento médio das importações provenientes do Brasil de 103% ao ano. O mercado europeu cresceu em média 62,7% por ano (foram calculadas as médias ponderadas), o mercado do MERCOSUL cresceu a uma média anual de 89,2% e o mercado latino-americano, exceto a área do MERCOSUL, cresceu 127%. O mercado dos Estados Unidos foi o que apresentou o menor crescimento, apenas 20% ao ano.

**Figura 2 – Distribuição dos mercados externos consumidores de móveis brasileiros**



Fonte: Coutinho *et al* (2002)

De acordo com Lanzer *et al* (1998), o aumento de participação brasileira no comércio internacional nos próximos anos vai depender da agressividade comercial de suas empresas, do pragmatismo da sua política de comércio exterior e do grau de ajuste da organização industrial do setor moveleiro, que atualmente apresenta certa distância do padrão internacional. De fato, apesar das empresas moveleiras se encontrarem organizadas na forma de aglomeração produtiva especializada e serem na sua maioria de pequeno porte, o seu grau de verticalização ainda é, em geral, muito alto e a cooperação é predominantemente limitada e muito frágil. No que segue afina-se o olhar sobre a indústria de móveis, observando de perto uma aglomeração produtiva específica: a de São Bento do Sul, em Santa Catarina. Cabe assinalar que essa aglomeração foi escolhida para a pesquisa de campo, entre outros motivos, por ser considerada pelo Governo Federal como uma das

aglomerações produtivas mais desenvolvidas do Brasil em termos de cooperatividade e eficiência coletiva.

#### **4.2 São Bento do Sul: caracterização e trajetória de uma aglomeração moveleira no Sul do Brasil**

São Bento do Sul, localizada no Norte de Santa Catarina, foi fundada em 1873 por imigrantes de origens predominantemente alemã, austríaca e polonesa, que chegavam ao Brasil em fluxos que tinham como pano de fundo importantes problemas sociais e políticos em seus países de origem. A região do Norte catarinense fazia parte de um espaço destinado pelo governo brasileiro a ser área de colonização estrangeira. A colônia se desenvolveu rapidamente com base nas iniciativas e nas apuradas técnicas de trabalho que os colonos traziam dos seus países natais, que já apresentavam um processo de industrialização considerável (para o período), e também com base na abundância de recursos naturais (Denk, 2000). A acumulação de recursos financeiros ocorreu principalmente através da exploração da erva-mate e do beneficiamento da madeira: segundo Brancalone (1999), era possível observar experiências de comercialização – vendas em outros mercados – de tais bens desde o início da Colônia no local. A partir dessa dinâmica, antes mesmo do final do século XIX, surgiram novas oportunidades para investimentos de pequeno porte, como pousadas, mercearias, serrarias e carpintarias.

Dessa forma, em São Bento do Sul, como em outras áreas do País, o surgimento da indústria mostrou-se relacionado às atividades de comercialização de produtos primários.<sup>51</sup> A acumulação de recursos provenientes dessas vendas, principalmente, de madeira e erva-mate, foi importante para o desenvolvimento da região.

Segundo Brancalone (op. cit.), a pobreza dos solos e o relevo acidentado da região desfavoreciam as atividades agrícolas. A perda da fertilidade da terra já na primeira década do século XX, e os conhecimentos sobre trabalhos com madeira dos colonos incentivavam as atividades artesanais e a exploração da madeira. Por essa razão, “a fase inicial da industrialização de São Bento do Sul caracteriza-se pelo predomínio do artesanato e das

<sup>51</sup> Para ver esse assunto mais profundamente consultar Maria Conceição Tavares (1972)

pequenas iniciativas individuais” (Denk, 2000, p. 66). Essa afirmativa é confirmada por Kaesemodel (1990), que mostra que as condições preliminares para a industrialização moveleira de São Bento do Sul envolveram o rápido desgaste do solo, que associado à grande riqueza profissional da população da área, estimulou a expansão de inúmeros estabelecimentos especializados em artesanato.

A grande queda nas exportações da erva-mate, na década de 1920, encerrou o primeiro ciclo econômico de São Bento do Sul (Brancaleone, 1999). Esse período coincide com o crescimento das marcenarias de fundo de quintal, cuja produção era artesanal e o gerenciamento empresarial era de base familiar. Pode-se considerar que, em diferentes casos, esses pequenos empreendimentos foram favorecidos pelas poupanças locais provenientes da renda oriunda da exploração da erva.

Segundo Denk (2000), a crise do mate foi amenizada pela intensificação da comercialização da madeira durante as décadas de 1930 e 1950. Esse aumento assistiu, paralelamente, ao início da formação do parque industrial, que foi impulsionado pelo desenvolvimento dos meios de transportes e comunicação, que permitiram a maior integração do mercado nacional. No entanto, essa comercialização só amadureceu nas décadas de 1960 e 1970: segundo Silva (1978 *apud* Brancaleone, 1999, p. 45), “já se definia em 1930 e se concretiza na década de 1970 com a divisão inter-regional do trabalho em que Santa Catarina se insere com [a função] de suprir [o mercado nacional] de matérias-primas, entre as quais sobretudo a madeira, o carvão, têxteis e alimentícios”.

Dessa forma, o primeiro impulso ao desenvolvimento da indústria moveleira foi a crise da erva e o segundo ocorreu no período pós-Segunda Guerra, quando São Bento do Sul deixou de ser uma região exclusivamente agro-exportadora, acompanhando o crescimento acelerado do país através das substituições de importações e passou a atender o mercado interno. Ainda na década de 1950 o município especializa-se na produção industrial de móveis e devido à experiência de seus habitantes nesse setor, sua produção consegue atingir um bom nível de competitividade no mercado nacional (Brancaleone, 1999).

Na década de 1960 a região inicia a sua consolidação como uma aglomeração produtiva especializada em móveis. Esse movimento foi acompanhado pela aceleração do



processo de desligamento de antigos funcionários das firmas pioneiras, que tornaram-se, eles próprios, empresários. Um exemplo desse desmembramento é a indústria Artefama – hoje uma das maiores indústrias da região – que foi originária da dispersão da mão-de-obra das Indústrias Zipperer (Kaesemodel, 1990). Assim, pode-se observar “un proceso incesante de creacion de nuevas micro-empresas que vuelven a recorrer el camino madurativo de otras mas antiguas ya consolidadas (...) [isto foi possível devido a] la expansion sostenida de la demanda y la existencia de barreras a la entrada poco significativas”<sup>52</sup> (Bercovich, 1993, p. 12).

No período do “milagre econômico” – entre 1968 e 1973 – o grande aumento da demanda por móveis resultou em exigências por mudanças estruturais nas empresas do setor. “A necessidade de aumentar a produção e a competitividade exigiram investimento em novas tecnologias” (Brancaleone, 1999, p. 50). Esse movimento foi intensificado pela possibilidade de exportação de móveis para Alemanha e Reino Unido e também pela iniciativa do Governo Federal, que, em 1973, implementou uma lei que limitava a saída de madeira bruta do país, para impulsionar a exportação de móveis. Nesse período a indústria moveleira passou de um estágio de produção artesanal para ingressar em um estágio de escala industrial<sup>53</sup> (Denk, 2000). A atividade moveleira atingiu ainda outros municípios próximos a São Bento do Sul, como por exemplo, Rio Negrinho, Campo Alegre, Mafra e Jaraguá do Sul. O redirecionamento das maiores empresas para o exterior abriu espaço para que as pequenas ocupassem o mercado interno. Segundo Bercovich (1993), “ese proceso de progresiva conquista de nuevos mercados es liderado por las empresas mayores – que pasan así a atender los nichos mas atractivos –, mientras que los nuevos emprendimientos – generalmente micro-empresas de base familiar – encuentran su base de desarrollo en mercados descuidados o abandonados por las empresas ya consolidadas”<sup>54</sup>.

<sup>52</sup> “Um processo incessante de criação de novas micro-empresas que voltam a recorrer o caminho de amadurecimento que as empresas já consolidadas percorreram [isto foi possível devido a] a expansão sustentável da demanda e a existência de barreiras à entrada pouco significativas”. (Bercovich, 1993).

<sup>53</sup> Além do setor moveleiro, observou-se o desenvolvimento de outros setores como o têxtil, o cerâmico, o metalúrgico e o de alimentos. (Brancaleone, 1999).

<sup>54</sup> “Esse processo de progressiva conquista de novos mercados é liderado pelas maiores empresas – que passam assim a atender os nichos de mercado mais atrativos –, enquanto os novos empreendimentos – geralmente micro-empresas de base familiar – encontram a sua base de desenvolvimento em mercados descuidados ou abandonados pelas empresas já consolidadas” (Bercovich, op. cit.).



No entanto, a falta de mão-de-obra qualificada, antes resolvida através da utilização de aprendizes, passou a representar um gargalo às exportações. O rápido crescimento do pós-Segunda Guerra até a década de 1970 (período em que houve uma escalada de novos estabelecimentos) provocou escassez de trabalhadores qualificados. A partir de então aumentou a preocupação com a capacitação dos trabalhadores para atender o mercado externo, mais exigente em termos de qualidade. Assim, em 1977 foi inaugurado o Centro de Treinamento do SENAI, que formava mão-de-obra para a área técnica. Ainda na década de 1970 foi criada a Fundação de Ensino, Tecnologia e Pesquisa – FETEP, com o objetivo de “promover estudos, pesquisas e projetos relacionados [ao] desenvolvimento tecnológico, econômico e social” (Denk, 2000, p. 76). A FETEP priorizava o setor moveleiro, fornecendo cursos e treinamento para a capacitação da mão-de-obra.

A década de setenta ainda foi marcada por dois fatores que iam no sentido oposto das tendências mundiais. Primeiramente, a despeito de haver uma certa preocupação com relação à incorporação de novas tecnologias (que eram freqüentemente importadas da Itália e da Alemanha), o excesso de demanda sobre a oferta induzia os fabricantes a um certo comodismo. De fato, os fabricantes não se preocupavam muito em inovar, seja em seus produtos, seja com respeito à maquinaria. O segundo fator diz respeito aos investimentos em atividades de verticalização da produção.

No início da década de 1980, o mercado nacional entra em crise e a indústria moveleira é fundamentalmente marcada por dois aspectos interligados: a mudança da matéria-prima e o aumento da internacionalização da produção. A escassez de imbuia (matéria-prima original), consolidou o *pinus* como principal matéria-prima utilizada na fabricação de móveis. No entanto, o *pinus* era considerado um material de baixa qualidade no mercado nacional. Além disso, houve mudanças nas preferências do mercado interno (os móveis de estilo colonial, especialidade da região sãobentense passaram a perder espaço para móveis menores e mais claros destinados aos apartamentos). Dessa forma, São Bento perde, a cada ano, uma maior parcela do mercado interno para outros pólos moveleiros, sendo a primeira metade da década de 1980 um dos piores períodos para o setor moveleiro da região, quando se pôde observar um elevado número de falências e aquisições.

Dessa forma, na segunda metade da década as empresas enxergam o mercado externo como a saída para superar a crise, destinando assim suas produções para o mercado internacional. De fato, nesse período surgiram duas agências de exportação locais, que, segundo Denk (2000), desempenharam um papel central no movimento exportador das empresas da região.

Essas empresas [agências de exportação] não só cumprem papel de agenciadores na exportação, mas também participam como agentes de importação de difusão de conhecimentos tecnológicos, atuando como verdadeiros difusores de informações, de novos conhecimentos, de novas técnicas e de novos desenhos e produtos. (Lanzer *et al*, 1998, p. 80).

Além das agências de exportações, surgiram estabelecimentos de fundo de quintal especializados em serviços – como, por exemplo, lustração, lixação e tornearias – para empresas maiores. Ou seja, inicia-se um processo de terceirização de certas etapas do processo produtivo. Pode-se concluir que na década de 1980 a indústria de São Bento do Sul sofreu contínuas crises e que as dificuldades só começaram a ser superadas na segunda metade dessa década, quando o setor externo passa a ser visto como uma boa alternativa à crise do mercado interno.

A primeira metade da década de 1990 é marcada pela intensificação das exportações. Essa internacionalização foi alcançada primeiramente pelas grandes empresas, que depois foram seguidas pelas pequenas e médias empresas. A partir desse período algumas empresas passaram a destinar a totalidade de seus produtos ao mercado externo. Nesse processo, os importadores, que compravam a partir de pedidos sob encomenda, tornaram-se muito importantes para o processo de inovação e sofisticação dos produtos da região. Com efeito, na estrutura que se instalou, os importadores definem “os modelos e enviam planos detalhados com exigências estritas em termos de normas e especificação técnica”, o que compensava a falta de tradição em *design* da região (Lanzer *et al*, 1998).

Entretanto, a partir de 1994 a situação se tornou mais complicada devido à sobrevalorização cambial, que prejudicava as exportações. No entanto, a crise do Leste europeu – houve a falência de diversas empresas dos países dessa região, que deixaram de ser competitivas devido ao enfraquecimento dos respectivos governos, que tradicionalmente interventores, viram-se forçados a retirar diversos incentivos oferecidos às

indústrias da região –, tradicional fornecedor de móveis no mercado internacional, amenizou os efeitos negativos do câmbio. As empresas também aproveitaram a taxa cambial para reequipar e renovar suas estruturas produtivas, compensando a ausência de investimento em bens de capital da década de 1980.

No período entre 1994 e 1999, em que o Real encontrava-se sobrevalorizado, os fabricantes tentaram competir novamente no mercado interno através da inovação de seus produtos. No entanto, a ausência das empresas sãobentenses no mercado nacional durante a década de 1980 e o início da década de 1990 lhes custou boa parcela desse mercado, que não foi recuperada através das inovações.

Nesse período, a tendência local de verticalização, observada na década de 1980, foi mantida. Porém as pequenas e médias empresas se encontravam mais especializadas que as grandes, como resultado de um movimento que decorreu muito mais de gargalos da produção ou da saturação da capacidade instalada, e não, como se poderia pensar, de efetivas estratégias de desverticalização.

A partir de 1996 passaram a ser promovidas feiras nacionais e internacionais que auxiliaram a consolidação do setor moveleiro. Isso foi possível devido à construção da Fundação Promotora de Eventos de São Bento do Sul, um pavilhão de exposições que oferece a estrutura necessária para realização das feiras e ainda seminários e congressos (Denk, 2000).

Outro fator importante para o fortalecimento de São Bento do Sul como área moveleira foi a consolidação de diversas instituições de apoio, como sindicatos, associações, centros tecnológicos e universidades. Em 1994, o primeiro curso superior de Tecnologia Mecânica de Móveis foi oferecido por uma parceria entre a FETEP e a UDESC (Universidade do Desenvolvimento de Santa Catarina). Foi instalado também o Centro Tecnológico do Mobiliário (CTM), que recebe equipamentos do SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial). O SENAI também é responsável pela formação do Centro de Gestão Empresarial (CGE), outra grande parceria, estimulada por lideranças locais, para abrigar a Associação Comercial e Industrial de São Bento do Sul (ACIBS), o Sindicato Patronal da Indústria da Construção e do Mobiliário de São Bento do Sul e Campo Alegre (Sindusmobil) e a Associação Regional da Pequena e Média Empresa Moveleira, entre

outras instituições.<sup>55</sup> Em 1998 a Universidade da Região de Joinville (UNIVILLE) inaugurou um campus próprio e criou diversos cursos de graduação e pós-graduação. E em 2000 foi inaugurada a Sociedade Educacional de São Bento do Sul, produto de uma parceria entre os setores privado e público. (Denk, 2000, p. 86).

Dessa forma, observa-se um rápido desenvolvimento do setor moveleiro de São Bento do Sul na década de 1990, despontando a preocupação local com relação aos recursos humanos e à qualidade de seus produtos. O fortalecimento do setor foi acompanhado pela melhoria de vários indicadores sobre a situação do Município de São Bento do Sul. De fato, dados da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Regional indicam melhorias tanto no âmbito social como no econômico entre 1991 e 2000.

**Tabela 4 – Índices sócio-econômicos de São Bento do Sul**

	Índice de esperança de vida	Índice de educação	Índice de renda	Índice de desenvolvimento humano	Renda per capita (em R\$ de 2000)	Taxa de alfabetização de adultos	Taxa bruta de frequência escolar
1991	0,76	0,83	0,68	0,76	226,32	94,76	60,92
2000	0,85	0,93	0,74	0,84	324,54	96,63	85,36

Fonte: Icepa

Atualmente, São Bento do Sul é a área moveleira que mais exporta móveis no Brasil, além de ser uma das mais desenvolvidas tecnologicamente nesse setor. Na micro região, que é constituída pelos municípios de Campo Alegre, Rio Negrinho e São Bento do Sul, existem 389 empresas especializadas na produção de produtos de madeira e móveis. Apesar do seu faturamento representar um pouco mais que 6% do total do setor no Brasil, suas exportações representam cerca de 35% do total de móveis exportado pelo país (e 70% do total de móveis exportado pelo Estado de Santa Catarina). Entre as empresas, a maioria é de pequeno e médio porte<sup>56</sup>, existindo apenas 3 empresas de grande porte no município e 5 na micro região.

<sup>55</sup> Junta Comercial, Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL) e Centro Internacional de Negócios (CIN).

<sup>56</sup> O critério escolhido para a classificação do porte das empresas é o do SEBRAE, em que micro empresas possuem de 1 a 19 trabalhadores, pequenas de 20 a 99, médias de 100 a 499 e grandes acima de 500.

**Tabela 5 – Distribuição das empresas da região de São Bento do Sul por porte.**

	São Bento do Sul	Rio Negrinho	Campo Alegre	Total
Micro	142	101	43	286
Pequena	33	32	5	70
Média	21	4	3	28
Grande	3	2	-	5
Total	199	139	51	389

Fonte: MTB – RAIS 2002

As pequenas e médias empresas são responsáveis por aproximadamente a metade das exportações de móveis do município de São Bento do Sul e absorvem 68% dos 8770 trabalhadores empregados pelas empresas de móveis. Esse sucesso pode ser associado às economias externas existentes na região, e ainda talvez, à ação conjunta conscientemente perseguida pelos agentes da aglomeração produtiva especializada. Para verificar se no *cluster* moveleiro de São Bento do Sul pode-se observar a existência da “eficiência coletiva” e como a sua presença pode ter permitido que a região moveleira respondesse às mudanças macroeconômicas instaladas no início dos anos 1990, foi realizada a pesquisa de campo *in loco*, cujos resultados serão apresentados a seguir.

#### **4.3 A aglomeração moveleira de São Bento do Sul diante do contexto macroeconômico da década de 1990**

A base de informações que sustentam a abordagem realizada nessa seção inclui pesquisa documental e bibliográfica, ou seja outros estudos sobre a área de São Bento do Sul, e, principalmente, entrevistas diretas em empresas e instituições da região. A pesquisa de campo foi realizada em três instituições de apoio e quatro empresas moveleiras, sendo uma delas de pequeno, duas de médio e a outra de grande porte. A composição do capital de todas as empresas é 100% nacional e, com exceção da empresa Artefama, que é uma empresa de grande porte e seu capital é constituído por uma sociedade anônima, o capital das empresas é totalmente familiar. A origem étnica dos fundadores das empresas entrevistadas é diversificada: há austriacos, alemães, poloneses e brasileiros.

### 4.3.1 O novo quadro dos anos 1990 e suas implicações

Como foi relatado anteriormente, a indústria moveleira de São Bento do Sul não sofreu perda de mercado por causa da abertura comercial promovida pelo governo nos anos 1990. Pelo o contrário, naquele período diferentes empresas conseguiram ampliar e fortalecer a sua inserção externa, mediante exportações. Entre os fatores que contribuíram decisivamente para esse movimento de internacionalização figura a baixa tarifa para a importação de móveis aplicada pelos Estados Unidos, que atingiu quase zero; já a carga tarifária brasileira para a importação de móveis ainda é bastante elevada, variando entre 7 e 19,5%. (Coutinho *at al.* 2002)

Entretanto, o câmbio sobrevalorizado que vigorou no Brasil durante anos, no bojo do Plano Real, influenciou a importação de móveis feitas pelo país. Houve um crescimento anual de 36% entre 1994 e 1998, mas a participação das importações no mercado interno somente atingiram os 3% em 1998, voltando a cair nos anos seguintes. Essa evolução pode ser vista na tabela 6. Percebe-se que os consumidores brasileiros de móveis não têm por tradição demandar importações para esse tipo de artigo. Portanto, a abertura do mercado brasileiro não representou, efetivamente, pressões da concorrência estrangeira sobre os fabricantes nacionais.

**Tabela 6 – Evolução das participação das importações no consumo brasileiro de móveis.**

	ConsumoUS\$ milhões	Var. %	Importação US\$ milhões	Var. %	Participação
1993	4300	-	15	-	0,356
1994	5200	20,93	34	125	0,662
1995	6216	19,54	81	135	1,302
1996	6000	-3,47	105	30	1,755
1997	5600	-6,67	159	51	2,846
1998	5008*	-10,56	160	0	3,184
1999	4479*	-10,56	113	-29	2,506
2000**	4453	-0,59	124	10	2,785

Fonte: Gorini (1998) \* n.d – média da variação entre 1997 e 2000<sup>57</sup> \*\*Abimóvel (2004)

<sup>57</sup> Entre 1997 e 2000 o consumo de móveis no Brasil caiu 20,48%, como não havia dados disponíveis para 1998 e 1999, foi calculada a média da variação percentual anual para depois encontrar os valores absolutos do consumo nestes dois anos.



Outros fatores que contribuíram para o êxito do setor moveleiro de São Bento do Sul frente à abertura foram a crise do Leste Europeu, explicada acima, a ínfima penetração de fluxos de investimento direto externo nesse setor da região, pois não pressionou a concorrência no mercado interno com a entrada de produtos estrangeiros e a defasagem tecnológica dos outros países do MERCOSUL em relação ao Brasil. De acordo com as entrevistas nas empresas, as estratégias destas não foram modificadas nem pela entrada de investimento direto externo na região (já que esta não ocorreu) e nem pelas ameaças ou oportunidades provenientes da formação do MERCOSUL.

Mesmo que a abertura não tenha representado prejuízos em termos de faturamento para a aglomeração, as entrevistas nas instituições, destacaram que ficou visível, na década de 1990, a necessidade de uma reestruturação. Por isso, os fornecedores de máquinas nacionais foram substituídos por fornecedores principalmente italianos, pois a defasagem tecnológica impedia que os produtos nacionais competissem via diferenciação ou qualidade no mercado externo. Três empresas declararam que a tecnologia das máquinas e dos equipamentos é um fator de competitividade muito importante na produção de móveis; a firma restante, das quatro entrevistadas, a classificou como um fator importante. De acordo, com o diretor do SENAI do município:

A abertura do setor externo não prejudicou, mas aumentou a exigência da qualidade, como por exemplo a busca das empresas por certificados ISO 9000, ISO 14000. Isso, de uma certa maneira, ocorreu devido à abertura. Porém, essa abertura não aumentou a concorrência no mercado interno; porque a importação de móveis no Brasil é ainda muito baixa, houve sim um aumento das exigências.

Dessa forma, a internacionalização das empresas, via exportações, exigiu que estas se reestruturassem rapidamente, e São Bento do Sul conseguiu responder a essas exigências com eficácia. Essa reestruturação teve que ocorrer não apenas no processo produtivo. Fez-se necessária também no que concerne ao aumento da capacitação dos funcionários, à profissionalização dos cargos administrativos, à introdução de sistemas de qualidade e à absorção de técnicas de gestão de custos. De fato, a abertura levou as empresas a compararem os seus custos com os de outras empresas que concorriam no mercado internacional. O comodismo da década de 1980 teve que ser abandonado, pois os custos



precisavam ser reduzidos. As empresas precisaram se tornar mais adaptáveis, flexíveis e dinâmicas.

Os responsáveis pelas entrevistas nas empresas assinalaram terem conseguido avançar a contento nesse processo. Segundo eles, as modificações mais importantes, efetuadas pelas empresas para se adequarem a um mercado mais exigente e seletivo foram: promover importantes melhorias de equipamentos, introduzir inovações de produto e processos, realizar mudanças organizacionais e capacitar os recursos humanos.

Em boa medida, os progressos obtidos nessas áreas deveram-se às iniciativas conjuntas dos empresários, que passaram a reivindicar coletivamente, junto às instituições de apoio, uma melhor oferta de serviços. Segundo um dos entrevistados, o Sindusmobil teve uma participação muito importante nessa transição, porque direcionou todos os empresários para um mesmo tipo de resposta, refletindo um mesmo tipo de interesse, facilitando o cumprimento dos objetivos envolvendo a redução de custos e a melhoria da qualidade dos produtos. Todos os entrevistados nas empresas reafirmaram que passaram a procurar mais as instituições, por precisarem de informações para lidar melhor com as novas condições concorrenciais.

De fato, os entrevistados, em sua totalidade, declararam que o novo quadro dos anos 1990 estimulou uma maior cooperação entre os agentes locais, principalmente envolvendo a troca de informações. Isso possibilitou um maior aprendizado, favoreceu a capacitação junto de treinamentos e facilitou a absorção de tecnologia.

Por outro lado, as instituições responderam positivamente a essas exigências, segundo se depreendeu das entrevistas. Um reflexo disso foi a criação de feiras, cursos técnicos e cursos superiores na região. Houve um profundo processo de profissionalização das instituições, principalmente no fim da década de 1990 (97-99). De acordo com um técnico em comércio exterior da Abimóvel, entrevistado na pesquisa de campo, “antes desse período havia instituições, mas as reclamações não eram atendidas. Na década passada começou haver uma pressão maior, e elas tiveram que se profissionalizar”.

O Centro Tecnológico do Mobiliário, por exemplo, além de aumentar o número de cursos oferecidos, investiu na melhoria dos equipamentos dos laboratórios e passou a

realizar entrevistas e pesquisas constantes para avaliar as necessidades das empresas. Segundo o diretor da agência do SENAI de São Bento do Sul:

Até o ano passado as empresas tinham que fazer os testes de embalagem em São Paulo, hoje nós já oferecemos isso aqui. Alguns gargalos foram identificados e nós tentamos responder, [tais como nas áreas de] embalagens [e de] secagem. São realizados trabalhos de pesquisa e prospecção para analisar as demandas das empresas. Nós não trabalhamos apenas com a demanda já existente, também procuramos atender demandas potenciais. Foi assim que ocorreu a instalação do laboratório de embalagens; a oferta de cursos também é feita dessa forma.

Ressalta-se que a criação desse laboratório é de enorme importância. O motivo é que as embalagens correspondem a aproximadamente 30% do valor final do produto exportado. Portanto, a possibilidade de produzir tal produto na própria região agrega muito valor aos móveis, o que repercute na esfera local.

No entanto, dois dos entrevistados não se mostraram satisfeitos com a condução dessa instituição. Em uma empresa afirmou-se que seus serviços são muito caros e em uma outra instituição foi dito que tais serviços estão muito defasados e não mais atendem às necessidades das empresas. Porém, todas as outras empresas entrevistadas declararam satisfação, afirmando utilizar seus laboratórios e os outros serviços oferecidos. Até o empresário insatisfeito envia muitos dos seus trabalhadores para participar dos cursos ofertados, além de mandar seus produtos para teste de qualidade na instituição.

Outro tipo de serviço amplamente utilizado pelas empresas envolve as agências de exportação, que tiveram um papel decisivo no processo de internacionalização do setor moveleiro da região. Entretanto, na opinião de alguns pesquisadores (como, por exemplo, Bercovich, 1993), acabou acontecendo uma excessiva dependência das empresas, em relação a essas agências para realizar as suas exportações, e isto tornou as primeiras muito vulneráveis. A percepção deste problema impulsionou a iniciativa da Abimóvel em promover um programa, o Promóvel, que pretendia diminuir a participação das agências de exportação nas vendas da região para o exterior. O programa visava incentivar as fábricas a fazer consórcios para negociar diretamente com os seus clientes finais, através do desenvolvimento de uma marca brasileira reconhecida no exterior. O Promóvel tinha como

objetivos, de fato, desenvolver um *design* próprio e disseminar informações sobre as especificidades dos diferentes mercados.

No entanto, o projeto não obteve êxito porque, nas palavras do supervisor de produção industrial da Móveis e Esquadrias Seiva:

Não é possível trabalhar diretamente com o cliente final, até porque existem dificuldades e barreiras, pois o cliente final sempre quer ter um contato imediato que não seja fábrica, alguém que cuide do negócio dele aqui. Eles querem alguém que seja responsável, comprometido com todos os problemas que surgirem durante o processo produtivo, desde o pedido até o recebimento da mercadoria, com a qualidade exigida, na mão do cliente lá fora. Por isso esse programa, o Promóvel [realizado em 1998], não teve muito sucesso e a gente não deu continuidade.

Esse tipo de apreciação foi mais ou menos comum em todas as empresas entrevistadas. As instituições também se manifestaram sobre o assunto. Segundo elas, as empresas não têm estrutura para fazer o contato direto com o cliente: 80% delas dependem dos agentes para fazer a intermediação, porque além dos custos serem muito altos, as empresas não vendem *design*, e sim capacidade técnica, preço competitivo e capacidade de resposta à demanda. Dessa forma, segundo um técnico em comércio exterior da Abimóvel, “se você não vende o seu produto próprio alguém tem que te trazer uma encomenda; quem assume esse papel são os agentes de exportação”. Assim, apenas algumas empresas de grande porte têm a estrutura necessária para fazer o contato direto através de feiras, ou enviando seus funcionários freqüentemente para o exterior.

Em São Bento Sul existem aproximadamente 30 agências exportadoras. Ao que parece, o mercado local para esse serviço já se encontra saturado. As empresas estão utilizando uma elevada percentagem da sua capacidade, sendo sugestiva dessa situação a própria terceirização causada por gargalos na produção. Desse modo, parece não haver mais espaço para a abertura de novas agências de exportação.

Após a frustração do Promóvel a Abimóvel modificou a sua estratégia de atuação. Denk (2000) afirmou que, no momento de sua pesquisa, as empresas se encontravam “distantes” da instituição nacional e não sabiam quais as suas áreas de atuação. O Promóvel fora inaugurado em 1998 e sua efetivação ocorreu só em 1999, tendo o seu fracasso

deixado a instituição – Abimóvel – em uma posição ainda mais delicada no município. No entanto, a instituição acabou percebendo a importância de tratar cada aglomeração especializada separadamente, dando importância às suas especificidades. Isso repercutiu recentemente na concepção de um programa, que embora já lançado, será efetivado em 2005: o “Brazilian Furniture”. De acordo com o técnico em comércio exterior da Abimóvel, isso representa uma mudança na forma de atuação local desta instituição:

As empresas não usufruem adequadamente os serviços oferecidos pela instituição, [porém essa interação] está melhorando agora, até porque os serviços não estavam corretamente adequados ao perfil da cidade. Os demais pólos [moveleiros do país] são voltados para o mercado interno. A Abimóvel, no começo, trabalhava muito mais com capacitação, com promoção comercial, de uma forma mais abrangente. Ou seja, supõe-se que aqui foi explicado muita coisa que já se sabia. Agora que a instituição está mais adaptada ao perfil de São Bento do Sul.

Segundo todos os entrevistados, os resultados da maior interação entre firmas e instituições foram muito positivos para a aglomeração, pois as firmas ficaram mais próximas do padrão organizacional e tecnológico internacional. O Diretor da AMC Consultoria e Assessoria Empresarial afirmou, com efeito, que “o pessoal está muito mais técnico, muito mais experiente em termos de mercado, eles têm muito mais domínio tecnológico e domínio de mercado, as empresas hoje estão muito mais competitivas do que há dez anos”. De fato, as empresas tornaram-se mais profissionalizadas, o que transparece no fato de todas as empresas entrevistadas utilizarem serviços de assessoria e consultoria. O reflexo dessa evolução tecnológica e organizacional é o crescimento das exportações para destinos entre os quais se destacam os Estados Unidos, a Alemanha, a França e Holanda.

É interessante observar que, mesmo com o processo de abertura e a defasagem tecnológica dos outros membros do MERCOSUL, nenhuma das empresas entrevistadas exporta móveis para a região. De acordo com os entrevistados, a formação do MERCOSUL não influenciou as suas estratégias. Na Argentina, por exemplo, existe no Departamento de Castellanos, onde se encontra a área de Raphaela, uma aglomeração produtiva especializada no setor moveleiro, mas não há nenhum tipo de vínculo entre as duas aglomerações, nem trocas de informações ou mesmo relações comerciais. Aparentemente, os maiores obstáculos às interações entre a região de São Bento do Sul e outras

aglomerações moveleiras do MERCOSUL, são a ausência de interesses comuns e a dificuldade de acesso às informações sobre negócios. De acordo com o diretor da AMC Consultoria e Assessoria, os mercados consumidores do MERCOSUL:

Nunca foram uma prioridade da região, e eles começaram a ser atendidos, por algumas empresas, uma certa época, mais em função da Argentina. Mas o país entrou naquela crise séria e hoje a exportação para esse mercado é bem pequena. As exportações para o MERCOSUL não representam 5% por cento do que é exportado pelo pólo. Não existe nenhuma troca de informações com as regiões argentinas especializadas em móveis, como por exemplo Raphaela, o que existe nesse momento é a exportação da madeira da Argentina para o Brasil, porque o *pinus* está mais barato em Misiones,; então existem algumas parcerias.

De fato, o mercado consumidor do MERCOSUL representava 37% das exportações brasileiras de móveis em 2001, porém a crise da Argentina prejudicou esse mercado, que até junho de 2004 participava apenas de 4,2% das exportações brasileiras. No entanto, de acordo com o diretor do SENAI, atualmente se está voltando a pensar no MERCOSUL como um bom destino para os móveis brasileiros. O entrevistado informou ter participado há dois meses atrás de “um fórum em Bento Gonçalves, agora que está se pensando em ação conjunta com o MERCOSUL. Mas esse caso ainda não afetou em nada a indústria moveleira de São Bento do Sul, nem como ameaça nem como oportunidade de mercado. Já Bento Gonçalves foi prejudicada pela crise argentina em 2001, porque estava forte no mercado argentino”.

Segundo o técnico em comércio exterior entrevistado da Abimóvel a falta de envolvimento de São Bento do Sul com os mercados consumidores do MERCOSUL, ocorreu porque as empresas da região já estavam se consolidando como fornecedores de móveis nos mercados norte-americano e europeu. Assim, na visão apresentado, seria muito arriscado tentar mudar de mercado.

#### 4.3.2 Reflexos no plano das interações locais

De acordo com as entrevistas, também conforme os resultados de outras pesquisa sobre a área, a aglomeração moveleira centrada em São Bento do Sul, apresenta vínculos caracterizados como de concorrência cooperativa. O processo de formação do município, a proximidade cultural e religiosa e os esforços conjuntos dos seus colonizadores são aspectos que favoreceram a confiança e a cooperação entre os agentes. Todos os entrevistados, sem exceção, afirmaram que a cultura e a tradição local oferecem vantagens para o crescimento do setor moveleiro. Essas afirmações estão baseadas em aspectos como a existência de uma vocação para os trabalhos com madeira e uma pretensa maior facilidade para estabelecer relacionamentos entre os empresários.

No entanto, essa cooperação entre os empresários ainda não atingiu um nível suficientemente alto para superar alguns preconceitos já incrustados na mentalidade local. As dificuldades dos anos 1980, especificamente a hiperinflação desse período, e as dificuldades tributárias para o exercício pleno de terceirizações, consolidaram a preferência dos empresários pela verticalização. Apesar de alguns estudos, como os de Bercovich (1993) e Denk (2000), indicarem um aumento das terceirizações, principalmente em fases como a secagem da madeira, ou até mesmo do seu reflorestamento, essas ainda apresentam um nível incipiente, prevalecendo estruturas produtivas verticalizadas.

Nenhuma das empresas entrevistadas cultiva as madeiras que utilizam para a fabricação de seus móveis e a grande empresa é a que mais terceiriza entre as empresas entrevistadas, com o grau de terceirização atingindo 20% de sua produção. A transferência de atividades geralmente realizada se refere às tarefas correspondentes às etapas iniciais, como as que dizem respeito aos componentes. No entanto, a empresa chega a terceirizar até mesmo móveis completos quando a encomenda é muito grande e esgota a sua capacidade produtiva. Dessa forma, os motivos para a terceirização são os custos e os gargalos de produção. O entrevistado afirmou que está satisfeito com os seus terceiros, que são todos da região, e disse acreditar que o seu vínculo com estes é duradouro.

As outras empresas terceirizam entre zero e 6% da sua produção em etapas como tornearia, fabricação de puxadores e pintura, ou em trabalhos em máquinas de controle



numérico computadorizado (CNC). Suas razões estão baseadas nos custos, nos gargalos e na tecnologia, e, apesar de estarem satisfeitos com os seus terceiros, que são todos da localidade, afirmam que os vínculos são temporários e que não existem contratos formais. Nenhuma das empresas entrevistadas vende componentes, ou seja, apenas comercializam móveis inteiros.

Apesar dos graus de subcontratação serem bastante díspares, observa-se que existem algumas atitudes de parceria entre as empresas. Este é o caso da grande empresa que, para não perder a encomenda, passa parte da produção para um terceiro, havendo assim uma parceria para a comercialização. Este também é o caso da média empresa, que utiliza a máquina de CNC de outra firma por não dispor de recursos para adquirir uma máquina com esse conteúdo tecnológico, estabelecendo assim uma parceira para a produção com outra empresa. E observou-se ainda um terceiro exemplo, dado pelo diretor da AMC Consultoria e Assessoria Empresarial, que afirmou que “duas empresas concorrentes estão comprando um software para a indústria moveleira em conjunto. Cada uma tem um nicho de mercado, mas elas estão aceitando a idéia de ter uma solução em comum para ambas. É um avanço. Elas dividem custos de importação e de assessoria para a implantação desse sistema”.

As instituições afirmam que, não obstante as empresas não estarem especializadas em uma etapa da cadeia produtiva, elas têm se especializado em certos nichos de mercado, diminuindo a diversificação dos produtos finais produzidos em nível de fábrica. Isso vêm ocorrendo com base da observação de que as empresas mais especializadas estão adquirindo maiores vantagens porque conseguem ser mais competitivas em preço, por aumentarem a acumulação de conhecimentos específicos. As empresas não atribuíram a especialização em um determinado nicho a condição de fator muito importante de competitividade: duas afirmaram que é um fator pouco importante e as outras duas lhe atribuíram importância, porém não muita.

Entretanto, o diretor do SENAI se declarou preocupado, na correspondente entrevista, com a excessiva especialização das empresas da região para atender ao mercado externo. De acordo com o entrevistado:

As empresas devem exportar sem deixar de atender o mercado interno. Eu analiso que as empresas ficam muito vulneráveis por dependerem excessivamente do mercado externo, principalmente porque se outros



mercados, como a China ou o México, se propõem a fazer o mesmo produto, e conseguem atingir o mesmo preço e a mesma qualidade, provavelmente a demanda vai se deslocar. Então é bom ter o mercado interno como alternativa. Têm empresas que trabalham 100% para o mercado externo. Então, 80% da produção total de móveis do município é direcionada para o mercado externo.

Dessa forma, mesmo que sejam altos os custos que as empresas geralmente assumem ao organizar o processo de trabalho de forma altamente centralizada, as empresas se especializam sem se desverticalizar, pois consideram a verticalização como uma forma de se resguardar. Isso prejudica o aumento da cooperação, pois a falta de complementariedade entre as empresas não lhes favorece um grau de interdependência muito alto. Dessa forma, as relações verticais são muito complicadas: apenas uma empresa afirmou manter parcerias com seus fornecedores de madeira, que são nacionais, porém externos à localidade. Outra empresa entrevistada atribuiu um elevado nível de importância das relações de longo prazo com os fornecedores, mas não exerce esse tipo de relação em nenhuma instância. Já as outras duas empresas afirmaram que as relações de longo prazo têm pouca importância como critério utilizado para escolher seus fornecedores. Para todas as empresas, a garantia de qualidade é o fator mais importante para a escolha de seus fornecedores.

Os outros fatores que foram considerados muito importantes por todas as empresas foram o cumprimento das especificações técnicas e a garantia dos prazos de entrega. Em seguida aparece a assistência técnica oferecida, que foi considerada muito importante por três empresas e importante pela quarta. O conteúdo tecnológico dos insumos, foi considerado muito importante por duas empresas e importante pelas outras duas. Por último, com menor grau de importância, ficaram as relações de longo prazo e a facilidade de negociação, que foram consideradas muito importantes por uma empresa, importante por outra e pouco importante pelas outras duas.

No entanto, a despeito da pouca importância dada às parcerias com os fornecedores, todas as empresas responderam que cooperam com os seus respectivos, para o desenvolvimento conjunto de projetos e para troca de informações sobre o desenvolvimento do produto e da matéria-prima. A grande empresa ainda coopera com seus fornecedores para o uso de equipamentos. Dessa forma, a cooperação existe, mas o nível é muito baixo.

pois o que se percebe é a existência de troca de informações com os fornecedores e uma ínfima ocorrência de empréstimo de equipamentos. De acordo com o supervisor de produção industrial da Móveis e Esquadrias Seiva, o motivo para a falta de cooperação em atividades como uso de laboratórios ou uso de equipamentos é que “a empresa acredita que o fornecedor deve entregar o produto com qualidade. O acerto é feito de forma que os fornecedores se comprometam a seguir as especificações exigidas e a empresa paga mais caro por isso, para não ter que se preocupar com problemas químicos ou físicos dos produtos fornecidos”.

**Tabela 7 – Participação dos fornecedores para as empresas de móveis entrevistadas, conforme a origem (%)**

	Fornecedores de matéria prima			Fornecedores de máquinas		
	Locais	Nacionais	Internacionais	Locais	Nacionais	Internacionais
<b>Imperial</b>	50	50	-	15	80	5
<b>Seiva</b>	20	80	-	15	20	65
<b>Consular</b>	30	67	3	40	60	-
<b>Artefama</b>	15	82	3	20	20	60
<b>Média</b>	28,75	69,75	1,5	22,5	45	32,5

Fonte: Pesquisa de Campo

De uma maneira geral, os fornecedores da indústria de móveis encontram-se nas proximidades de São Bento do Sul. No entanto, devido à escassez de *pinus* e também de madeiras duras na região, os empresários têm procurado fornecedores de madeiras em outras regiões do país. O percentual de matéria-prima importada refere-se somente à cola, pois nenhuma das empresas entrevistadas importa madeira. Com relação às máquinas, também existem fornecedores locais, mas a maioria das máquinas compradas na região é composta por lixadeiras e furadeiras de baixa satisfação. Como assinalado anteriormente, as máquinas produzidas no país são defasadas tecnologicamente, além de serem caras. Por isso, é elevado o índice de importação. As máquinas nacionais produzidas fora da localidade são provenientes, em sua maior parte, do Paraná e de São Paulo.

Com relação às parcerias com os clientes finais, as empresas não exercem nenhum tipo de cooperação, com exceção de uma das empresas que tem contato direto com os clientes no mercado interno. Essa falta de cooperação é reflexo do mecanismo pelo qual as exportações são realizadas, pois os clientes são, em sua maioria, distribuidoras estrangeiras,

que fazem uma encomenda para as agências de exportação e essas distribuem as encomendas para as empresas e elas filiadas. Entretanto, as empresas não têm contato direto com os clientes finais e por isso nenhuma delas têm um sistema formal de pesquisa de satisfação de clientes. Já com os clientes diretos, que são as distribuidoras estrangeiras, existe a troca de informações, mas somente a maior empresa têm um sistema de pesquisa formal com os clientes diretos. A grande empresa também é a única que implantou uma política formal de qualidade: a empresa é certificada pelo ISO 9000 e possui um sistema de gerenciamento de matrizes (GPM). A qualidade dos produtos das outras empresas é inspecionada apenas pelas agências de exportação e pelos laboratórios do CTM. Um dos motivos para uma certa resistência à implementação de uma política formal de qualidade são os seus elevados custos, pois, segundo o supervisor de produção industrial da Móveis e Esquadrias Seiva, “se investe muito dinheiro sem saber se é isso que o cliente realmente quer”.

No que concerne às relações horizontais competitivas, cabe destacar que, as agências de exportação têm um papel ativo no acirramento da concorrência entre as empresas. Um *design* encomendado por alguma empresa do exterior é enviado para diversas empresas, mas são as que oferecem o melhor preço que recebem o negócio. Dessa forma, a concorrência entre as empresas na busca de encomendas é muito grande, e é feita via preço, porque as empresas não produzem seu próprio *design*. Duas empresas declararam estar incorrendo em prejuízo para exportar, e das empresas especializadas em móveis de *pinus*, apenas a de grande porte declarou que os seus principais concorrentes se encontram em outros países, sendo que as outras duas afirmaram que seus principais concorrentes estão nos arredores de São Bento do Sul. A Móveis e Esquadrias Seiva produz móveis de jequitibá e também considera que os seus principais concorrentes se encontram no exterior. No entanto, o entrevistado afirma que para a sua filial, que produz móveis em *pinus*, os concorrentes se encontram na região.

O depoimento do diretor da AMC Consultoria e Assessoria Empresarial resume claramente a situação em que se encontra a competição entre as empresas por encomendas:

Os importadores são atraídos à região porque eles encontram no mesmo local diversos fornecedores dentre os quais eles podem fazer a escolha. Isso é bom de um lado, mas, no entanto aumenta a concorrência, vira uma espécie de leilão. O

importador coloca o produto em 10 fábricas diferentes e cria uma concorrência para ver quem oferece o melhor preço. Dessa forma, os importadores atrapalham o processo cooperativo entre as empresas, porque cada um quer garantir o seu negócio, mas acabam tendo dificuldades porque a maioria não tem bons métodos de custos, então acabam se prejudicando. Para os clientes é muito interessante, mas algumas empresas acabam pagando para exportar.

Dessa forma, a falta de elaborações de *design* próprio induz as empresas a uma concorrência exacerbada e dramática. A especialização em nichos de mercado ameniza um pouco esse problema, mas mesmo assim as empresas têm baixo poder de barganha frente aos clientes. Todas as empresas afirmaram que no mercado externo o comprador fixa o preço, e indicam que isso vêm prejudicando a lucratividade, porque os clientes não aceitam reajuste de preço, já que estão habituados a índices baixíssimos de inflação em seus países de origem. Além disso, apesar de considerarem a qualidade um fator de competitividade mais importante que o preço, todas as empresas atribuíram muita importância a este último fator.

Quando as empresas foram perguntadas sobre quais os obstáculos que dificultam uma maior relação cooperativa com as outras empresas locais, as respostas foram muito heterogêneas. No entanto, três das quatro empresas afirmaram que a ausência de interesses comuns é um obstáculo importante. A empresa restante de sua parte, afirmou que existem interesses comuns de negócio e que, por isso, esse obstáculo citado pelas demais empresas, não existia. Com relação à dimensão do mercado, três empresas afirmaram que este não é um empecilho importante à cooperação, porque o mercado é bastante amplo. Porém, o que prejudica muito a cooperação é a dificuldade de acesso às informações sobre a possibilidade de negócios conjuntos. Os entrevistados afirmam que não há dificuldade para uma maior aproximação com os empresários locais, mas que as dificuldades que cercam a realização de acordos com outras empresas é um obstáculo muito importante à cooperação. Portanto, verifica-se que existem muitas dificuldades a serem superadas para que possa ocorrer cooperação nas relações horizontais competitivas.

Já as relações horizontais em áreas pré-competitivas apresentam um elevado nível de desenvolvimento na região. A partir da abertura comercial dos anos 1990, existem vários exemplos de ações conjuntas para a resolução de problemas específicos, que foram

propiciadas pelo maior envolvimento de instituições como a Associação Comercial e Industrial de São Bento do Sul (ACISBS), a Associação da Micro e Pequena Empresa Moveleira (ARPEM), o Sindicato das Indústrias da Construção e do Mobiliário de São Bento do Sul (Sindusmobil) e a inauguração da sede da Associação Brasileira da Indústria Mobiliário (Abimóvel). As empresas entrevistadas encontram-se filiadas a esse conjunto de instituições, com exceção da grande empresa, que evidentemente não está associada à ARPEM. Note-se que as quatro instituições mencionadas estão localizadas no Centro de Gestão Empresarial, o que facilita as articulações entre elas. Este assunto será abordado mais adiante, todavia.

Conclui-se que o grau de interdependência entre as firmas é relativamente baixo, isso é, principalmente, resultado da excessiva verticalização das empresas e do fato de importantes etapas produtivas – ou seja, as etapas que mais agregam valor ao produto, como *design* e as máquinas mais avançadas tecnologicamente – serem importadas. O estágio embrionário em que se encontra o processo de desverticalização e o desenvolvimento de etapas produtivas mais avançadas impedem, respectivamente, que as empresas da região sejam mais solidárias e ainda que compitam no mercado através da sofisticação e diferenciação do produto. Entretanto, a aglomeração não perde a sua flexibilidade pois, apesar das firmas serem excessivamente verticalizadas, elas são especializadas em determinados nichos de mercado. Assim, os clientes que se dirigem ao arranjo tem uma gama completa de produtos sendo oferecida, bastando escolher qual empresa atende mais eficientemente as encomendas (esse trabalho é feito pelas agências de exportação). Alguns pesquisadores, como pode ser visto no capítulo anterior, indicam que o grau de integração entre as firmas, quando muito rígido, pode ser uma ameaça para a flexibilidade da aglomeração. Mas no que diz respeito a este aspecto, São Bento do Sul ainda possui um integração entre firmas muito maleável, não comprometendo a flexibilidade da produção dessa área moveleira. A rápida adaptação de São Bento do Sul às mudanças dos anos 1990 reflete que o grau de flexibilidade da aglomeração é bastante elevado.

No que se refere ao empresariado, percebe-se a presença de um certo caráter coletivo, pois suas funções, com certeza, vão além da fábrica. Em conjunto, as entrevistas realizadas nas instituições de apoio informaram que a cooperação existente entre os

empresários é mediana – nem intensa nem fraca – e que isso é resultado de uma evolução muito grande nos últimos anos. Isso foi possível, segundo se depreendeu, graças ao empenho do Sindusmobil para estimular a aproximação entre os empresários. Nas palavras do diretor do SENAI, “o aumento da cooperação entre os empresários ocorreu graças ao sindicato; mas o sindicato tem que correr atrás para conseguir associados; existem problemas participativos”.

Entretanto, para que as empresas consigam inovar mais rapidamente é muito importante que exista um ambiente propício à troca de idéias e à difusão do conhecimento. Nesse aspecto a aglomeração moveleira de São Bento do Sul parece estar bem posicionada, pois todos os entrevistados declararam que existe dinamismo na circulação de idéias na região.

Com base nas entrevistas, verifica-se que a troca de informações é a forma de cooperação mais desenvolvida entre as empresas, em termos de relações tanto verticais quanto horizontais. O diretor do SENAI afirmou que:

Talvez a cooperatividade não seja tão grande, mas a troca de informações é bem forte. Essa troca de informação existe por causa do sindicato e também em função da cultura da região; as empresas que estão aqui são tradicionais, empresas que estão no mercado há mais de 30 ou 40 anos. O porte das empresas também ajuda: a maioria é de médio e pequeno porte. E ainda existe o fato da cidade ser pequena, o que permite que as pessoas se encontrem com frequência durante fins de semana.

Mas essa visão absolutamente positiva não se mostrou unânime: um outro entrevistado afirmou que, exceto no que toca às informações técnicas de produto – que não variam de um mercado para o outro – nas outras áreas em que poderia haver troca de informação a fluidez observada deixa bastante a desejar.

Portanto, de um modo geral, as empresas consideram que existe uma boa troca de informações no arranjo, indicando que a relação de cooperação que mais evoluiu nos últimos anos cinco anos diz respeito a esse aspecto, que se ampliou consideravelmente. Segundo o diretor presidente da Artefama S/A, de fato:

Existe uma troca de informação intensa na região sobre clientes, fornecedores e produção, permitindo até mesmo a visita entre as fábricas que cooperam entre



si. No entanto, nós só permitimos isso às empresas que são nossas parceiras. Existem também reuniões entre os empresários de diversas empresas para divulgar as novas tecnologias, discutir como lidar com elas, dividir as informações sobre as máquinas, dizendo se elas trouxeram ou não bons resultados, e isso é muito importante.

O diretor presidente da indústria Móveis Imperial, de sua parte, afirmou que “a troca de informações é muito importante para evitar desperdícios e perdas desnecessárias”.

Além dos cursos promovidos pelo SENAI, existem outras instituições, como a Abimóvel, a ARPEM e o Sindusmobil, que oferecem seminários, palestras e promovem viagens para aperfeiçoar os profissionais das empresas moveleiras da região e incentivar as trocas de conhecimento tácito entre os empresários. De acordo com o supervisor de produção industrial da Móveis e Esquadrias Seiva, “existem casos de cooperação entre firmas locais até com a intermediação das associações. A gente acaba se reunindo, tendo um entrosamento, então acaba trocando idéias, até mesmo quanto ao cliente, dificuldades, sobre o que está dificultando ou facilitando o processo de trabalho”.

Foi indicada igualmente uma maior aproximação das empresas com as universidades da região, pois observa-se a presença de *campi* da UNIVILLE e da UDESC na região. As empresas também assinalam a ocorrência de uma maior integração com a UFSC, e até mesmo com universidades estrangeiras. Atualmente são promovidos intercâmbios não só com as universidades locais, mas também com universidades alemãs e italianas.

As empresas apontaram como as principais fontes de informação para o processo inovativo, em primeiro lugar, os agentes de exportação. Todas as empresas lhes reconheceram a importância como fonte, mas ao mesmo tempo assinalaram que esses agentes também restringem as informações sobre negócios, pois têm uma quase exclusividade sobre as informações correspondentes, atuando no seu repassam às empresas.

Em seguida aparecem as feiras como importantes fontes de informação, com três indicações. A grande empresa declarou que, além de importante fonte de informação, as feiras cumprem papel essencial para a consolidação da região em novos mercados, indicando que os resultados das participações em feiras têm sido muito positivos, principalmente as feiras internacionais. Outras duas empresas afirmaram que o resultado



tem sido positivo, e a empresa restante afirmou que é pouco significativo. De acordo com o técnico em comércio exterior da Abimóvel, seria necessário um maior “esforço de promoção comercial da própria feira de São Bento do Sul, pois ela não é bem divulgada no exterior. É a maior feira de exportação no Brasil, e quase ninguém conhece essa feira”. A promoção ajudaria a feira a ter melhores resultados, tanto em termos comerciais, quanto cooperativos.

Depois das feiras, os fornecedores de máquinas e as interações entre associados da ARPEM ou da ACISBS foram indicados como as mais importantes fontes de informação, com duas indicações. De acordo com o supervisor de produção industrial da Móveis e Esquadrias Seiva:

Os fornecedores de máquinas já vem direcionados em cima de uma linha; eles te oferecem a máquina já dizendo como o teu concorrente está trabalhando com ela, e depois dão os treinamentos. Em 1992 vinha o pessoal da Itália dar treinamento dentro da empresa; hoje já tem um pessoal deles instalado na região. A SCM, que é a fabricante das máquinas que temos na empresa, já tem uma pessoa aqui em São Bento do Sul que atua com isso, mas a maioria deles se encontra em Bento Gonçalves. Então, para qualquer coisa que se precise, uma máquina nova, instalação ou treinamento, o pessoal do Rio Grande do Sul vem dar a assistência.

Apenas a grande empresa indicou os clientes como uma fonte importante de informação. As ocasiões de encontros sociais informais, como em bares e clubes não foram assinaladas por nenhum dos entrevistados. Dessa forma, pode-se concluir que a troca de informações ocorre prioritariamente de modo formal, ou seja, através de instituições criadas para esse fim.

Verifica-se, assim, que a troca de informação é significativa em nível de aglomeração. Porém, é clara a percepção de que se pode progredir muito mais nesse terreno. De todo modo, o quadro atual já proporciona uma certa uniformização das condições de acesso ao conhecimento na área. O técnico em comércio exterior da Abimóvel, informou acreditar que:

Não houve tantas ferramentas para estimular a exportação como os fluxos de informação. De todas as medidas para a promoção de exportações, no setor de móveis, especificamente, a mais palpável é a que trata da questão da

informação. Por exemplo, com os Estados Unidos, a gente já não tem barreira nenhuma, salvo a barreira técnica; por causa das medidas deles e das medidas de segurança, isso já é obedecido.

Na internet estão disponíveis diversos sites sobre a exportação de móveis: podem ser encontradas informações sobre a produção, índices e estatísticas diversas e ainda especificações técnicas de diferentes países, incluindo as cargas tributárias e as relações dos maiores importadores e exportadores mundiais. Alguns exemplos desses sites são: [portalexportador.gov.br](http://portalexportador.gov.br); [portalmoveleiro.com.br](http://portalmoveleiro.com.br); [abimovel.com](http://abimovel.com); e [aprendendoaexportar.gov.br](http://aprendendoaexportar.gov.br).

Em suma, as instituições visitadas declararam que houve um aumento da cooperação entre os diversos agentes da região e também com agentes externos à região nos últimos cinco anos. As instituições apontaram um aumento na cooperação entre as empresas e os clientes, pois existem mais troca de informação sobre especificações técnicas, e indicaram um forte aumento da cooperação também com os fornecedores de insumos, que são chamados para resolver problemas técnicos, como, por exemplo, os que envolvem tintas e embalagens. No entanto, no que concerne à cooperação entre as empresas, as associações e o centro tecnológico, embora tenha ocorrido uma melhoria nos vínculos, as instituições consideraram que essa relação continua estável; teria ocorrido um certo aumento, mas pouco significativo. Já no caso das universidades e dos órgãos públicos, houve um aumento da cooperação tanto em âmbito local quanto em âmbito nacional.

Mas o nível de interações alcançado, e a fluidez das informações observada, não representaram condições suficientes para o desenvolvimento de, por exemplo, um *design* próprio: a dependência em relação aos clientes estrangeiros é marcante. As empresas são bentenses não produzem *design*, apesar de terem acesso a recursos tecnológicos de padrão internacional para elaborar *designs* próprios (apenas a empresa de menor porte não dispõe de sistema de produção CAD/CAM para o desenvolvimento de projetos e desenhos técnicos). Entretanto, apenas uma declarou que o *design* é um fator que influencia muito a competitividade da indústria de móveis; duas empresas afirmaram que esse fator exerce um nível médio de influência, sendo uma delas a empresa de pequeno porte; e a outra empresa disse que é um fator que exerce pouca influência. Isso acontece porque os *designs* vêm prontos do exterior, e as empresas usam as suas estruturas próprias para elaboração de

protótipos apenas para se adaptar às inovações de produto especificadas nas encomendas dos importadores. De acordo com as entrevistas, em todas as empresas a principal fonte de origem do *design* é a especificação dos clientes; só a empresa de grande porte declarou que, além da especificação dos clientes, utiliza também as feiras internacionais como fonte de *design*. ainda nesse caso o *design* é elaborado através da adaptação de desenhos já existentes.

O mais marcante é que as empresas não enxergam a criação de um *design* próprio como um fator importante para sua competitividade no mercado internacional, ou seja, não têm como objetivo consolidar uma marca brasileira no exterior. Não há, de fato, nenhum desenvolvimento de estratégias de *marketing*, e as empresas exportam produtos que não apresentam nem mesmo o selo “made in Brazil”, e muito menos o selo próprio. A marca que vai indicada no móvel é a da distribuidora estrangeira. Isso sugere problemas na visão de mercado das empresas, que não fazem pesquisa direta junto aos consumidores para verificar suas preferências e tendências. Isso é reflexo da distância que existe entre os produtores de São Bento do Sul e os consumidores finais, e também da visão voltada para “dentro da fábrica”, em que se priorizando ações de produção e não de *marketing*.

A despeito disso, os produtos da região representam alto potencial de inserção de uma marca própria no exterior, devido à sua qualidade e competitividade. Porém isso leva certo tempo para se concretizado, pois depende, primeiramente, do fortalecimento da idéia de que é necessário implementar inovações originais e autênticas no produto, já que os empresários parecem ainda não enxergar essa necessidade. Esforços no sentido de avançar neste aspecto – incutir essa idéia no empresariado – têm sido feitos pela Abimóvel e pelo SENAI, e a questão tem sido abordada por diversos pesquisadores, como Coutinho (1999). Posteriormente, a inovação dependerá do ritmo de troca de idéias na região e, conseqüentemente, da efetivação da inovação tecnológica, ou seja, dos investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). A este respeito, todas as empresas declararam que não estabelecem os gastos em P&D através de um percentual do faturamento, mas sim que os gastos são aleatórios, dependendo da necessidade. Isso demonstra uma certa falta de planejamento em relação a esse aspecto, o que pode prejudicar a velocidade das inovações devido à falta de recursos necessários.

### 4.3.3 Produção de móveis em São Bento do Sul: vantagens e problemas

Um dos resultados desse desenvolvimento cooperativo na região foi a aproximação das empresas aos órgãos públicos, que tornou possível às empresas receberem respostas mais rápidas e coerentes às suas reivindicações. Essa aproximação ocorreu, de acordo com o diretor da AMC Consultoria e Assessoria Empresarial, porque o último prefeito, – que permaneceu no cargo por dois mandatos ao longo dos anos 1990 – era muito próximo dos industriais.

Outra conquista importante foi a da Associação Comercial Industrial de São Bento do Sul (ACISBS), que conseguiu se aproximar mais das indústrias moveleiras. Segundo o técnico em comércio exterior da Abimóvel, a ACISBS passou a atender, recentemente, a pedidos dos empresários desse setor, um exemplo foi a implementação de um curso “voltado para a inspeção de qualidade de móveis, que estava sendo solicitado pelo pessoal. Essa preparação ajuda bastante porque é um profissional que ainda não existe na cidade. É uma forma de demonstrar que a associação está em sintonia com o pessoal, quer dizer com as empresas e tem respondido às suas demandas”. Contudo, apesar desses avanços, ainda há uma resistência grande das empresas com relação à ação dessa entidade para a indústria de móveis.<sup>58</sup>

Vale informar que o sindicato patronal e a Abimóvel, formados, como não poderia deixar de ser, por empresários moveleiros, são dirigidos respectivamente por nomes tradicionais do setor como Weihermann e Weiss. A família Weihermann chegou ao município em 1925 e logo instalou uma marcenaria; Weiss é o diretor presidente da empresa Artefama, mencionado no Sindusmobil como um dos “pais” da indústria de móveis da região. As empresas Artefama S/A e Móveis Weihermann S/A são das maiores da região, mostrando-se a Artefama como a maior exportadora do Brasil. Na década de 1950, a Móveis Weihermann S/A foi pioneira na produção em série de móveis coloniais (marca da cidade nesse período) e vinte anos depois a Artefama S/A foi a pioneira no mercado externo. Portanto, essas empresas abriram mercados que posteriormente foram seguidos por empresas menores. Essa, é exatamente, uma importante função do *broker*,

---

<sup>58</sup> Meyer-Stamer (1999) já havia observado isso no período de sua pesquisa.

conforme observado anteriormente, estes empresários criaram redes de relações que outras empresas passam a usufruir.

Assim, de acordo com o técnico em comércio exterior da Abimóvel, uma das grandes vantagens, para as diferentes empresas de móveis da região, da localização no município tem a ver com o fato de “as dez empresas tradicionais, as primeiras a exportar, criaram um conceito para região do qual as outras se aproveitam”. Outras vantagens foram igualmente apontadas. De fato, as redes de relações de que desfrutam as empresas abrangem fornecedores de matérias-primas nacionais, fornecedores de máquinas nacionais e internacionais, que se dirigem à região, e clientes, que também a procuram por saber que encontram uma grande variedade de produtos com qualidade e preço competitivo. Também são atraídos para a região serviços especializados para o setor, como por exemplo, agências de exportação, escritório de *design* e empresas de consultoria. Do mesmo modo, é considerável o número de estabelecimentos especializados em tornearia ou pintura.

Portanto, não surpreende que as empresas e instituições visitadas tenham considerado obter muitos benefícios por estarem localizadas na região. De acordo com as entrevistas, as maiores vantagens dessa localização são a facilidade de acesso aos fornecedores de máquinas e matérias-primas; a disponibilidade, a qualidade e o custo da mão-de-obra; a presença do Centro Tecnológico do Mobiliário; a fluidez com que circulam as informações; a oferta de serviços diversos; a infra-estrutura física; e a fama local que atrai os clientes.

Há nessa região um certo nível de interações locais entre os agentes, o que favorece a circulação de conhecimentos, ou seja, existem, localmente, alguns vestígios de eficiência coletiva, resultado da coexistência de economias externas e ação conjunta embora essa ação parece ser mais importante no que toca às instituições, e muito menos no que concerne às empresas, entre si.

Dessa forma, para a mão-de-obra, aparentemente, a reestruturação efetuada pelas empresas nos anos 1990, aprofundou a flexibilidade nas relações de trabalho, porém isso não afetou negativamente o nível de qualificação ou aprofundou a precarização do trabalho. Porém, sobre esse aspecto é importante lembrar que as entrevistas foram realizadas com empresas e instituições, ou seja, não foi realizada nenhuma entrevista com trabalhadores.

A maior proximidade ao nível internacional do padrão tecnológico e organizacional da localidade estudada, refletiu nas relações de trabalho na região. Isso decorre da redução dos níveis hierárquicos (as empresas enxugaram muito nesse período) e da introdução de novas técnicas organizacionais.

De fato, no que diz respeito às relações de trabalho, todas as empresas entrevistadas afirmaram que, a partir dos anos 1990, passaram a reduzir o número de funcionários no controle de qualidade e a utilizar sistemas de avaliação de desempenho e de controle de qualidade direto, ou seja, durante todas as etapas da produção. Outra mudança foi a implementação do sistema de distribuição de resultados, esse sistema representa uma redução na parcela fixa do salário dos funcionários, que seria compensada pelo direito dos trabalhadores de ganhar uma certa porcentagem dos lucros auferidos pela empresa. Esse procedimento, teoricamente, aumenta a produtividade dos trabalhadores, porque os seus salários dependem diretamente da sua produção. Apenas uma das empresas teve a tentativa de implantação frustrada; segundo o entrevistado da empresa, essa ferramenta só traz bons resultados se for muito bem colocada. No entanto, todas as outras o implementaram e estão satisfeitas com os resultados, indicando uma maior flexibilidade das relações de trabalho.

Porém, essa maior flexibilidade não estaria representando tendência de desqualificação da mão-de-obra, em geral. Conforme destacado nas entrevistas, a demanda das empresas por cursos específicos indica uma preocupação com relação à qualificação dos funcionários, além de sugerir que a quantidade de mão-de-obra qualificada disponível na região não atende à demanda dos fabricantes. De fato, todas as empresas declararam que no momento a mão-de-obra qualificada está escassa. O nível de escolaridade da mão-de-obra empregada na indústria moveleira de São Bento do Sul é sugestivo dessa carência: em 2002 aproximadamente 40% dos funcionários não tinham o primeiro grau completo;  $\frac{3}{4}$  apresentavam formação que não superava o primeiro grau completo (Tabela 8).



**Tabela 8 – Nível de escolaridade dos funcionários da indústria moveleira de São Bento do Sul**

Porte	Analfabeto		Primeiro grau incompleto		Primeiro grau completo		Segundo grau completo		Superior incompleto		Superior completo		Total
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	qtde	%	qtde	%	Qtde	%	
<b>Micro</b>	7	0,8	369	40,0	460	49,8	78	8,5	6	0,7	3	0,3	923
<b>Pequena</b>	6	0,4	865	56,8	495	32,5	134	8,8	18	1,2	6	0,4	1.524
<b>Média</b>	9	0,3	1.515	43,2	1.071	30,6	649	18,5	98	2,8	163	4,7	3.505
<b>Grande</b>	23	0,8	729	25,8	959	33,9	924	32,7	53	1,9	137	4,8	2.825
<b>Total</b>	45	0,5	3.478	39,6	2.985	34,0	1.785	20,3	175	2,0	309	3,5	8.777

Fonte: MTB – RAIS 2002

A preferência das empresas pelo conhecimento prático era dominante até 2000. No entanto, a crescente exigência de profissionalização das empresas tem mudado esse cenário. Isso afetou as possibilidades de conseguir colocação no mercado de trabalho local. As palavras do diretor do SENAI, entrevistado na pesquisa de campo, são indicativas sobre a situação atual. Segundo ele:

O índice de empregabilidade dos cursos oferecidos pela instituição, e também dos cursos de terceiro grau oferecido pela UDESC, está na faixa de 90%. Praticamente, só não tem emprego quem não quer. A maioria dos nossos alunos já está empregada durante o curso. Os nossos clientes nos procuram porque estão buscando o aperfeiçoamento da sua empresa. Então, geralmente, os alunos que não estão empregados encontram-se nessa condição porque não tem a intenção de começar a trabalhar agora.

Nas entrevistas com as empresas ficou clara a preocupação dos fabricantes com as melhorias no ensino formal e com os cursos práticos na atualidade. Todas as empresas declararam que têm enviado com frequência diversos trabalhadores para freqüentar os cursos rápidos, específicos para o setor moveleiro, oferecidos pelo SENAI. Em média, 0,70% dos funcionários das empresas entrevistadas freqüentaram o curso de 2º grau para tecnólogo em móveis, e esse curso técnico é utilizado, entre as empresas entrevistadas, apenas pelos funcionários da empresa Artefama. A escola técnica oferecida pelo CTM/FETEP tem em média o usufruto de 2,86% dos funcionários, levando em



consideração as empresas entrevistadas. O curso de graduação de engenharia moveleira é, em média, utilizado por 1,59% dos empregados das empresas, sendo que a empresa Artefama ainda possui 2 funcionários que estão freqüentando o curso de pós-graduação específico para a produção de móveis. Isso representa um total de 0,17% dos funcionários da empresa e 0,13% do total de funcionários das empresas entrevistadas. Esses dados ficam mais claros na Tabela 9, apresentada abaixo.

**Tabela 9 – Participação dos funcionários da produção das empresas entrevistadas em cursos específicos em produção de móveis e tecnologia moveleira.**

	Artefama	Consular	Esquadrias Seiva	Imperial	Total	Participação %
<b>Número de funcionários</b>	1186	170	150	70	1576	100
<b>Escola técnica (Tupy)</b>	40	3	2	-	45	2,86
<b>Tecnólogo em móveis (2º grau)</b>	11	-	-	-	11	0,70
<b>Engenharia moveleira (UDESC)</b>	19	3	3	-	25	1,59
<b>Pós-graduação</b>	2	-	-	-	2	0,13

Fonte: Pesquisa de Campo

Ao mesmo tempo que ocorre o desenvolvimento da capacitação dos funcionários, o piso salarial do setor moveleiro de São Bento do Sul é um dos menores em comparação com outros estados. Conforme a entrevista na Abimóvel, está longe de ser o menor, mas está abaixo da média. De acordo com o técnico em comércio exterior da Abimóvel, um dos motivos para esse piso ser tão baixo foi o acirramento da concorrência entre as empresas no período em que houve a sobrevalorização cambial. As empresas não sabiam se voltavam ao mercado interno ou permaneciam no mercado externo, porém o mercado interno já estava ocupado por seus fornecedores nacionais habituais.

A turbulência gerada acabou levando as empresas a aceitarem as pressões feitas pelos clientes estrangeiros, que não aceitavam reajuste de preço, e a repassarem parte dessas pressões para os trabalhadores. De acordo com o supervisor de produção industrial da Móveis e Esquadrias Seiva, “o poder de barganha do cliente é muito elevado; ele consegue manipular bastante, daí a gente já não pratica mais o custo; a gente tenta ver se dentro do preço dele a gente consegue ser competitivo”. Outro entrevistado, o diretor administrativo da Móveis Consular, afirmou que existe uma pesquisa salarial feita periodicamente:

Aconteceu no passado, por falta de mão-de-obra qualificada disponível, de empresas pagarem um salário bem melhor que a média, mas isso gera problemas porque se só uma empresa paga e as outras não pagam um salário melhor, aquela empresa acaba atraindo os trabalhadores das outras, até mesmo os que ela não quer absorver. Isso gera um distúrbio muito grande. Então, por isso, hoje tem um instituto na região (que não foi identificado) que faz uma pesquisa nas empresas sobre maior salário e do menor salário, e essa pesquisa é repassada para as empresas.

Portanto, não há somente aspectos positivos. As desvantagens apontadas incluem a concorrência excessiva na região, tanto para conseguir fechar encomendas como para obter matéria-prima, que acaba pressionando os lucros das empresas dos dois lados. De um lado, a matéria-prima tende a ficar muito cara: de fato, os empresários reclamaram que o crescimento do preço da madeira foi de aproximadamente 90% desde maio de 2003 até o mês de janeiro de 2005. De outro lado, o elevado poder de barganha dos clientes impede que haja um repasse dos custos para o produto final.

De fato, os problemas que cercam a matéria-prima têm demonstrado ser um gargalo considerável à produção de móveis em todo o país. Um dos motivos das dificuldades enfrentadas vinculam-se às leis ambientais, que impedem o reflorestamento do *pinus* em áreas estratégicas, e à falta de incentivo à manutenção das florestas. A preocupação com a escassez de madeira já vem perseguindo as empresas locais há mais de cinco anos e, aparentemente, a situação vai se tornando cada vez mais grave. Uma evidência disto é o rápido aumento do preço da madeira e, conseqüentemente, a busca por novos fornecedores do insumo, incluindo até mesmo fornecedores estrangeiros.

Deve-se sublinhar que a escassez da madeira é aprofundada pela sua excessiva exportação. Como o acesso a essa matéria-prima é uma das vantagens competitivas da indústria brasileira de móveis, leis mais rigorosas deveriam ser implementadas com relação à exportação de madeira bruta. Além não agregar muito valor, essa atividade acaba transferindo as vantagens competitivas do Brasil para outros países exportadores de móveis, que já obtêm vantagens frente ao país por produzirem máquinas e possuírem *design* próprios.

As empresas se ressentem, igualmente, de dificuldades estruturais com as quais se depara, de uma forma geral, todo o aparelho industrial brasileiro: problemas ligados ao crédito, aos tributos, à falta de incentivos e à infra-estrutura

Com relação à facilidade de acesso ao crédito, as empresas brasileiras, em geral, e sãobentenses em particular, sofrem grandes desvantagens quando comparadas às suas competidoras no mercado internacional. A magnitude da taxa de juros no Brasil prejudica os investimentos na esfera produtiva: além disso, diferentemente do que se observa em aglomerações industriais européias, a área de São Bento do Sul não possui bancos locais. As melhores condições de empréstimos são oferecidas pelo BNDES, cujo esse crédito é oferecido a um custo comparativamente baixo, com juros de 5% ao ano. No entanto, a oferta é pequena e, conseqüentemente, beneficia somente alguns poucos privilegiados. De acordo com o técnico em comércio exterior da Abimóvel, em geral, dependendo da linha de financiamento, o juro no Brasil é de 4 a 8% ao mês, enquanto na China, um dos maiores concorrentes do Brasil no setor moveleiro, os fabricantes conseguem crédito a um juro de 0,5% ao mês. O entrevistado continua:

Aqui, se você tivesse dinheiro barato, você poderia investir em *design*, em tecnologia, em produto, capacitação, mas no custo que está hoje o dinheiro, para você ter um capital de giro já é difícil, quanto mais ter uma reserva para alocação em investimento; não justifica e daí o que acontece? Se não baixar a taxa de juros, e o governo não melhorar o acesso ao crédito, sucateia a indústria.

No entanto, apenas uma empresa assinalou que o governo deveria oferecer linhas especiais de crédito para pesquisa e desenvolvimento e para exportação ou importação no intuito de estimular um aumento da eficiência na indústria moveleira local. Todas as instituições entrevistadas afirmam que existem muitos estímulos às exportações, mas que, mesmo assim, há preocupação com os concorrentes internacionais: indicaram que as empresas enfrentaram dificuldades para exportar em 2004, devido à valorização do câmbio no último ano, e se encontraram em desvantagem competitiva com relação à China, à Malásia, a Taiwan e a outros países do Leste Asiático. As instituições também revelaram preocupação em relação às concorrentes internacionais, com a ameaça de produtos substitutivos. O diretor da AMC Consultoria e Assessoria afirmou que as dificuldades para exportar no ano de 2004 poderiam ser comparadas às de 1994 e 1998, períodos de grandes

obstáculos para o setor. De fato, em novembro de 2004 – período das entrevistas – o câmbio real se encontrava muito valorizado, aproximadamente no mesmo patamar observado em julho de 1994 e em novembro de 1998. (A evolução do câmbio real pode ser vista no anexo 6).

Dessa forma, apesar do governo central estar estimulando o setor, através da Finep, – que financia diversos projetos, direcionados à região, que tenham como objetivos principais o incentivo às iniciativas empresariais, a melhoria da competitividade dos produtos e o apoiar o progresso do bem-estar social da região – ainda existem muitos problemas a serem equacionados no tocante ao financiamento<sup>59</sup>. Porém, as empresas e instituições locais parecem estar mais preocupadas com as providências a serem tomadas no que diz respeito à tributação.

Com efeito, ainda são elevadas as cargas tributárias para a importação de máquinas. O técnico de comércio exterior da Abimóvel, na continuidade da sua argumentação sobre o sucateamento da indústria brasileira, destacou sobre esse assunto que:

A fabricação de máquinas próprias no Brasil melhorou muito, evoluiu muito, só que, efetivamente, existem máquinas melhores e mais baratas fora do Brasil e não se pode importá-las. As empresas têm que comprar máquinas mais caras no mercado interno, que são menos eficientes, porque, se comprarem lá fora, o imposto mata, e se corre até o risco da importação não ser liberada.

O diretor do SENAI também apontou o difícil acesso à tecnologia externa como um fator que vem prejudicando o desempenho das empresas. Mas o diretor da AMC Consultoria e Assessoria Empresarial afirma que as políticas de estímulo à importação de máquinas já não são mais tão importantes. O motivo é que “a maioria das empresas já se modernizaram, o movimento mais intenso de importações de máquinas já ocorreu. Hoje ocorre mais a inovação incremental, mas a atualização tecnológica pesada já aconteceu.”

Vale ressaltar que a abertura dos anos 1990 prejudicou bastante as indústrias de máquinas e equipamentos. As sobreviventes tiveram que se esforçar muito para conseguir

<sup>59</sup> De acordo com o Ministério de Ciência e Tecnologia (2004), foram investidos R\$ 3,174 bilhões em projetos direcionados à indústria moveleira de São Bento do Sul, tendo como meta: desenvolver tecnologias aplicáveis à secagem de madeiras oriundas de florestas plantadas; desenvolver tecnologias e produtos para o setor de base florestal de Santa Catarina; implantar ensaios certificados destinados à indústria moveleira; e implantar um núcleo de *design* aplicado ao setor.

atingir um nível de desenvolvimento um pouco mais próximo dos padrões internacionais. No entanto, ainda se encontram defasadas tecnologicamente. É por esse motivo que as empresas moveleiras preferem importar máquinas da Itália e da Alemanha, pois estas contêm dispositivos microeletrônicos que permitem uma maior flexibilidade na produção. No entanto, acredita-se que uma maior aproximação das empresas moveleiras brasileiras com os fornecedores de máquinas e equipamentos locais poderia ser vantajoso para ambas as indústrias, pois os fabricantes de móveis poderiam transmitir o *know-how* adquirido através da utilização das máquinas importadas para os fornecedores nacionais. Assim, as empresas de móveis além de ter acesso mais fácil aos equipamentos necessários, não teriam que pagar impostos de importação muito altos.

Porém a carga tributária sobre as importações não é a única que pesa para a indústria de móveis. Há reclamações sobre o Imposto de Circulação sobre Mercadorias e Serviços (ICMS) e o Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), sendo que a incidência em cascata dos impostos e encargos estimula a sonegação e a informalidade. Segundo o diretor da AMC Consultoria e Assessoria:

A política tributária é muito problemática, por exemplo, o ICMS nas exportações e o problema de remuneração nas terceirizações. Hoje tem muita tributação sobre os terceirizados e, no entanto, a terceirização deveria ser mais estimulada: se houvesse maior flexibilidade nesse aspecto o desenvolvimento dos terceirizados, ou seja, das empresas menores, seria mais estimulado.

Com relação ao IPI, em 1992 o governo Collor havia aumentado esse imposto de 4% para 10% sobre os móveis; em 2000, após muitas reclamações das associações e sindicatos do setor moveleiro, o imposto caiu para 5%, mas móveis somente para móveis de madeira, pois os produtos que apresentam elementos em aço acima de uma certa proporção continuam pagando 10%.

Quando se perguntou às empresas sobre que políticas governamentais poderiam contribuir para o aumento da eficiência da indústria moveleira local, todas responderam que mais incentivos fiscais seriam necessários. Isso pode soar a saudosismo, em relação ao período em que o governo garantia volumosos incentivos fiscais para os exportadores, até contribuindo para a sua ineficiência. No entanto, as empresas estão referindo-se à efetivação do incentivo já existente, oferecido pelo governo estadual, cujo repasse apresenta atraso de

um ano. As empresas reclamaram porque contaram com esse dinheiro para formar seu capital de giro; a não efetivação do incentivo dificulta a possibilidade das empresas comprarem à vista, com preços mais favoráveis. Com relação a esse assunto o diretor presidente da empresa Artefama, de sua parte, afirmou que “o ICMS é um problema; a gente não recebe a restituição que equivale a 5 milhões”. Isso se revela muito prejudicial aos investimentos: no ano anterior a Artefama investira 1 milhão de reais em P&D, o que indica que o montante retido pelo governo estadual é bastante significativo. O diretor do SENAI manifestou-se em igual direção: afirmou que não vê a necessidade de uma mudança na alíquota do ICMS, mas que é preciso resolver as dificuldades relativas à sua reversão para as empresas.

Outras políticas apontadas como importantes para o aumento da eficiência das empresas dizem respeito à melhoria da infra-estrutura física. Os portos catarinenses não estão atendendo a demanda por serviços, o que tem dificultado o escoamento das mercadorias. Apesar de apenas uma empresa ter reclamado desse problema, todas as instituições destacaram a sua importância, afirmando ainda que a sobredemanda pelos serviços portuários está elevando os preços do fretes internacionais e que estão faltando *container*. Por esse motivo, algumas empresas estão enviando suas mercadorias para o Rio Grande do Sul e o Paraná para serem escoadas, o que remete à falta de uma logística de distribuição, um problema também apontado pelo diretor do SENAI como merecedor de iniciativas locais a serem efetuadas no curto prazo.

Apesar de todas as melhorias ocorridas do sistema educacional local, as empresas afirmaram que uma outra política importante para a eficiência do sistema local seria uma maior oferta de programas de capacitação profissional e treinamento técnico e também melhorias na educação formal de primeiro, segundo e terceiro graus. Cada uma dessas duas alternativas foi assinalada por três empresas. Isso condiz com a indicação das empresas entrevistadas de que está havendo falta de mão-de-obra qualificada na região.

Um fator importante, apontado por todas as instituições e que se refere a uma visão de longo prazo, diz respeito ao estímulo ao desenvolvimento do *design*. Segundo o diretor do SENAI:



A gente sente que os produtos não têm a cara de São Bento do Sul, tanto que o móvel sai em uma caixa com a etiqueta do distribuidor externo. Não é um produto realmente da nossa região. Nós já estamos fazendo algumas ações; hoje nós já temos um centro de *design*; existem projetos inclusive com recursos da Finep para o desenvolvimento de *design*; mas talvez o que precisaria, realmente, é a empresa investir em uma linha de produto, para atingir os mercados interno e externo de forma diferenciada.

O técnico em comércio externo da Abimóvel assinala a dificuldade que cerca a evolução do *design*:

A execução do *design* melhorou muito, mas ainda tem muito o que se fazer principalmente em relação à PMEs, porque muitas empresas sequer, hoje, no Brasil, são limpas ou organizadas em nível de fluxo produtivo e *lay-out* de planta. Então, como ela vai ter *design*? Se ela vende para fulano de tal, na outra cidade, ou se ela faz terceirização para outra maior, como ela vai perceber a utilidade e funcionalidade do *design* no processo produtivo de uma terceirização? Existe [a utilidade], mas vai muito da capacidade técnica; eles são capazes de fazer o produto com *design* que não é da empresa. As empresas percebem a existência do *design* e são capazes de executá-los. A base de criação de *design* não está no ponto que poderia estar, mas melhorou muito.

Segundo o entrevistado, houve até mesmo um caso de uma empresa local que, encontrava-se a ponto da falência, criou, no entanto, *designs* próprios, que foram levados a uma feira e permitiram resultados – primeiramente encomendas de um *container* e posteriormente fecharam vários pedidos – que asseguraram a manutenção da empresa. Cabe frisar que o SENAI já está oferecendo um curso técnico de *design* na área e que existem na localidade escritórios especializados nas atividades correspondentes.

\*

\*

\*

A intenção principal da pesquisa de campo foi abordar a experiência concreta de uma aglomeração produtiva especializada diante de importantes mudanças econômicas, visando explorar questões centrais do debate sobre aglomerações. Portanto, ao realizar essa análise perante a região de São Bento do Sul, fica claro que a abertura comercial, promovida no Brasil a partir da década de 1990, não prejudicou a aglomeração, pois essa

soube aproveitar as oportunidades que surgiram dessa mudança. Com relação a cooperação, apesar de existir significativas economias externas nessa aglomeração e ainda ação coletiva conscientemente perseguida. Ou seja, apesar de existir um bom grau de eficiência coletiva, esse grau ainda não atingiu um nível suficientemente alto para que as empresas deixassem de ser a referência da organização produtiva e passassem tal referência ao território ou ainda para criar redes de aglomerações, como abordam Bianchi (1996) e Benko e Lipietz (1994<sup>b</sup>).

Com relação às iniciativas que poderiam ser implementadas localmente, pelas empresas e pelas instituições, para melhorar o desempenho da aglomeração, as entrevistas nas instituições apontaram a realização de investimentos em conjunto para melhorar o fornecimento de matéria-prima, evitando a sua escassez, para aprimorar a formação técnica das lideranças e dos funcionários, e para propiciar maiores informações que permitam uma melhor compreensão sobre o padrão tecnológico do setor.

De acordo com os entrevistados, a melhor forma de viabilizar essas iniciativas envolveria um maior interesse e o comprometimento das próprias empresas, assim como uma maior coordenação entre as instituições. Dois entrevistados concordaram que deveria haver uma instituição liderando o processo de ações cooperativas, porém isso não ocorre na região. Existem ações sendo lideradas pela ARPEM, outras pelo Sindusmobil, e ainda outras pela ACISBS, além de algumas impulsionadas pelo próprio governo e pela a Abimóvel. Mas as ações não compõem um processo único, não há uma coordenação, ou seja, existem muitas ações paralelas. Isso resulta em desperdício de esforços, porque diversas instituições atuam em uma mesma área, enquanto outras áreas não recebem a devida atenção.

Se todas as instituições citadas acima, acrescentando-se ainda a universidade e o CTM apresentassem uma melhor articulação entre si, os resultados seriam melhores, certamente. Dessa forma, simultaneamente ao aumento da cooperação entre os empresários, seria importante que as instituições fizessem o mesmo, de modo a impulsionar ainda mais o desempenho de São Bento do Sul como aglomeração produtiva.

Percebe-se que São Bento do Sul é um *cluster* bastante desenvolvido, com certeza um dos mais desenvolvidos do Brasil, pois já possui um certo grau de eficiência coletiva,

tem significativo poder de adaptabilidade, ancorado em instituições de apoio sólidas, porém a cooperação ainda não é pouco consistente e as parcerias não são de longo prazo. Portanto, a flexibilidade atribuída à região não se configura nem como uma versatilidade ativa e nem como uma maleabilidade passiva. Apresenta características de ambas, ficando, assim, no meio termo. Dessa forma, a aglomeração produtiva especializada ainda não se tornou em um “distrito industrial”, apesar de se mostrar bastante capaz de evoluir para esse ponto. Porém, está em um mecanismo sobre o qual se deve tomar iniciativas para que as empresas da região não se tornem terceiros de grandes empresas consolidadas internacionalmente. Essas iniciativas dizem respeito à maior proximidade principalmente com clientes, através de pesquisas, feiras e diversificação do produto, mas também com fornecedores de máquinas nacionais.

## 5. Considerações Finais

Conforme indicado no capítulo introdutório, essa monografia objetivava discutir e analisar a temática da aglomeração produtiva especializada; como esta forma de organização industrial emergiu, seus aspectos centrais e, por último, através da pesquisa de campo, observar uma experiência concreta, dando especial atenção às respostas da aglomeração específica frente à globalização e conseqüentes mudanças macroeconômicas.

Portanto, no segundo capítulo, discorreu-se sobre sob quais circunstâncias ocorreu a emergência da temática relativa às aglomerações produtivas especializadas. Foi possível verificar que, na fase mais próspera do paradigma fordista-taylorista, os Governos centrais eram altamente intervencionistas e muitas vezes contribuíam para a ineficiência das indústrias. A desaceleração da lucratividade das grandes empresas e a crise do paradigma fordista-taylorista, resultaram em uma reestruturação produtiva, caracterizada pela flexibilização não apenas da produção, como também da política econômica exercida pelos Governos centrais em geral. Essa reestruturação passou a exigir que as empresas se tornassem mais ágeis, devido à diminuição do teor intervencionista do Estado e à rapidez que a microeletrônica permite às mudanças produtivas e institucionais. A reação das empresas a essa exigência foi, entre outras, o enxugamento de seus processos produtivos e o aumento da velocidade em que as inovações produtivas e organizacionais eram incorporadas.

Esse novo contexto colocou as pequenas e médias empresas diante de oportunidades e desafios. A exigência do novo quadro por uma maior flexibilidade permitiu que essas empresas reassumissem uma posição dinâmica na economia. Porém para obter economias de escala, e se fortalecer para enfrentar a concorrência das grandes empresas, as PMEs se agruparam, procurando aumentar o nível de interação entre si e com outros atores locais. Isso resultou em uma territorialização da produção e da política assistencial.

Sobre essa necessidade das pequenas e médias empresas em se agruparem para competirem em mercados mais amplos e diversificados, foram identificados e discutidos aspectos centrais da problemática das aglomerações produtivas especializadas através do estudo de diversos autores. A discussão feita no terceiro capítulo demonstrou como a

concentração de diversas empresas, com especialidades semelhantes, pode melhorar as condições das PMEs. Foi também discutido sobre as relações entre os agentes locais entre si, e também com as instituições públicas e privadas existentes na região, para que, inseridas em uma dessas aglomerações, as pequenas e médias empresas consigam atingir resultados melhores em termos de competitividade, inovação e desenvolvimento. Argumentou-se que se essas empresas se encontrassem isoladas, não teriam condições de atender outro mercado que não fosse o local. Além disso, defende-se que, quanto mais robustas forem aquelas relações, mais apta a aglomeração se torna para responder a ameaças e oportunidades que as mudanças econômicas lhe proporcionam.

O último capítulo procurou analisar as reações de uma experiência concreta de uma aglomeração produtiva especializada frente a mudanças econômicas. Esse estudo aplicado à região de São Bento do Sul, permitiu verificar que observações de experiências concretas ajudam a refletir sobre o tema de aglomerações produtivas especializadas. Esclarecendo as possibilidades e dificuldades, com as quais se deparam esse tipo de arranjos, para promover desenvolvimento industrial e local-regional e para obter um diálogo menos dramático com os desafios colocados pela globalização.

Os vínculos de cooperação em escala de tecido empresarial e institucional local, quando se encontram aprofundados, permitem que não só os empresários, mas os outros agentes da região (trabalhadores, universidades, escolas, governos, bancos e fornecedores de serviços) desenvolvam soluções em conjunto para a aglomeração. A coesão social ajuda a diminuir a desconfiança, que naturalmente existe entre concorrentes, os aproximando. Isso resulta em uma fluidez muito grande de idéias na aglomeração, que permite evitar desperdícios e possibilita o melhor aproveitamento de oportunidades, aumentando a velocidade de resposta da região.

Empresas de pequeno porte encontram oportunidades que não lhes seriam possíveis caso não estivessem inseridas nesse tecido social, a presença de fornecedores de equipamentos, matéria-prima, componentes e serviços possibilita a participação das PMEs em mercados muito competitivos, o que não seria viável fora deste contexto. Mesmo as grandes empresas de São Bento do Sul não teriam conseguido reagir tão bem às dificuldades dos anos 1980 e 1990 sem a participação das pequenas empresas da região em

parte da sua produção. As pequenas empresas colaboram para a superação de gargalos na produção de móveis, aumentam a flexibilidade e a adaptabilidade da região. E ainda, por exigirem baixos investimentos, essas empresas fazem com que o desenvolvimento da região seja menos excludente, contribuindo para uma melhor distribuição de renda na localidade.

Ao invés da mão-de-obra qualificada da região se deslocar para as metrópoles, diminuindo o capital social da área, caminho normalmente escolhido frente aos desafios da globalização, são feitos esforços e encontradas respostas dentro da aglomeração. Como por exemplo, a criação de cursos específicos e a implantação de *campi* universitários, para aumentar a capacitação dos trabalhadores e empresários da localidade. Esse tipo de atitude evita também outro caminho freqüentemente seguido por autoridades locais no Brasil (e em outros países em desenvolvimento); o incentivo à entrada de investimentos estrangeiros na região, através de isenção fiscal ou doações de terrenos, que acabam por prejudicar o desenvolvimento da indústria local, a submetendo a concessões para manter a localidade como um horizonte interessante ao investimento externo. Isso acaba por devastar as empresas locais, ou por torná-las em uma rede de subcontratação de uma empresa externa.

Ou seja, a forma organizacional em que estão inseridas as aglomerações produtivas locais contribui para que as estruturas locais tenham um diálogo melhor com os desafios econômicos contemporâneos.

Como sugestão de estudos futuros surgem: 1) realizar uma análise da concentração industrial do Brasil e fazer um estudo empírico em alguma região, onde, a partir da reorganização da sociedade, a formação de uma aglomeração produtiva tenha permitido que a região atingisse maior equidade de renda com relação ao resto do país; 2) analisar mais profundamente a realidade de São Bento do Sul (pode ser outro *cluster*), estudando a sua inserção na cadeia mercantil de móveis e de madeira, isso consistiria em estudar a origem das matérias-primas necessárias para a produção de móveis e seus custos para essa indústria, além de observar mais profundamente a relação dos empresários sãobentense com as distribuidoras estrangeiras, que lhes fornecem os *designs*; 3) fazer um estudo comparativo entre São Bento do Sul e outra aglomeração produtiva especializada em móveis, de outra região, nacional ou mesmo externa, para investigar as diferentes formas de



inserção no mercado internacional ou ainda a possibilidade de haver uma cooperação entre São Bento do Sul e essa outra região, procurando encontrar interesses comuns, que poderiam ser alcançados mais facilmente se essa cooperação se consolidasse. Se o estudo comparativo for realizado com outra aglomeração nacional, como por exemplo, Bento Gonçalves, pode-se analisar como a produção do *design* próprio influencia no desempenho da aglomeração e nas suas estratégias.

## 6. Referências Bibliográficas

ALBAGLI, S.. Globalização e espacialidade: o novo papel do local. In: **Globalização e Inovação Localizada**: experiências de sistemas locais no Mercosul. CASSIOLATO, J.; LASTRES, H. (orgs.). Brasília: IBICIT/MCT, 1999.

ARGENTINA.. Ministerio de Salud. Secretaria de Ambiente y Desarrollo Sustentable, **Series estadísticas forestales**. Disponível em : <[http://www.medioambiente.gov.ar/documentos/bosques/estadistica\\_forestal/2002/2002\\_serie\\_estadistica.pdf](http://www.medioambiente.gov.ar/documentos/bosques/estadistica_forestal/2002/2002_serie_estadistica.pdf)>. Acesso em: 08/01/05

ARRIGHI, G.. **O longo século XX**: dinheiro, poder e as origens de nosso tempo. – Rio de Janeiro: Contraponto. São Paulo: Editora UNESP, 1996.

ARRIGHI, G.; BARR, K.; HISAEDA, S.. A transformação da empresa capitalista. In: **Caos e governabilidade no moderno sistema mundial**. ARRIGHI, G.; SILVER, B. (orgs.). Rio de Janeiro: Contraponto, 2001.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTIAS DO MOBILIÁRIO. **Panorama da indústria brasileira de móveis**. Abimóvel, 2004. Disponível em: <[http://www.abimovel.com/panorama/menu/menu\\_panorama2.htm](http://www.abimovel.com/panorama/menu/menu_panorama2.htm)>. Acesso em: 30/11/2004.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Séries temporais**. Disponível em: <[www.bcb.gov.br](http://www.bcb.gov.br)>. Acesso em: 05/08/2004.

BARQUERO, A.. Desenvolvimento local: novas dinâmicas na acumulação e regulação do capital. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 16, n. 1, p. 221-241, 1995.

BECATTINI, G.. O distrito marshalliano. In: **As regiões ganhadoras**: distritos e redes os novos paradigmas da geografia econômica. BENKO, G.; LIPIETZ, A. (orgs.). Oeira: Celta Editora, 1994.

\_\_\_\_\_. Os distritos industriais na Itália. In: **Empresários e empregos novos territórios produtivos**: o caso da Terceira Itália. COCCO, G.; URANI, A.; GALVÃO, A. (orgs.). Rio de Janeiro: DP&A editora, 2002.

BENKO, G.; LIPIETZ, A.. O novo debate regional. In: **As regiões ganhadoras**: distritos e redes os novos paradigmas da geografia econômica. BENKO, G.; LIPIETZ, A. – Oeira: Celta Editora, 1994 (a).

\_\_\_\_\_. Das redes de distritos aos distritos de redes. In: **As regiões ganhadoras**: distritos e redes os novos paradigmas da geografia econômica. BENKO, G.; LIPIETZ, A. (orgs.). Oeira: Celta Editora, 1994 (b).

BERCOVICH, N.. **Análisis de la internacionalización de la industria del mueble de São Bento do Sul (Santa Catarina, Brasil), a la luz de la experiencia de los distritos industriales italianos.** Florianópolis: NEPIL/UFSC, 1993.

BIANCHI, P.. Nuevo enfoque en el diseño de políticas para las PyMES aprendiendo de la experiencia europea. In: Oficina en Buenos Aires, 1996, Buenos Aires. **Documento de Trabajo n.72.** Buenos Aires: CEPAL, 1996.

BRANCALEONE, J.. **A dinâmica e a complexificação urbana de São Bento do Sul pólo industrial moveleiro.** 1999. 243 f. Dissertação (Mestrado em Geografia) – Curso de Pós-graduação em Geografia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

BRASIL. Ministério da Indústria e do Comércio. **Indústria de móveis: panorama mundial.** Disponível em: <[http://www.aprendendoaexportar.gov.br/moveis/indmov\\_frameset.htm](http://www.aprendendoaexportar.gov.br/moveis/indmov_frameset.htm)>. Acesso em: 12/01/2005.

BRASIL. Ministério de Ciência e Tecnologia. **Arranjos produtivos locais no Brasil: APL 63.** Rio de Janeiro: Redesist. Disponível em : <<http://www.sinal.redesist.ie.ufrj.br/>>. Acesso em: 07/12/2004.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Relações Anuais das Informações Sociais 2002. (CD-ROM)**

CACCIA, G.. Modelos empresariais e figuras do trabalho no nordeste da Itália. In: **Empresários e empregos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália.** COCCO, G.; URANI, A.; GALVÃO, A. (orgs.). Rio de Janeiro: DP&A editora, 2002.

CANO, W.. **Desequilíbrios Regionais e Concentração Industrial no Brasil 1930-1970.** Campinas: Editora da UNICAMP, 1985.

CASSIOLATO, J.. Que futuro para a indústria brasileira? In: **O futuro da indústria brasileira: oportunidades e desafios – reflexões da universidade.** Brasília: Ministério do Desenvolvimento, 2004. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/sti/publicacoes/futAmaDilOportunidades/futIndOpoDesafios.php>>. Acesso em 09/07/2004.

CASTELLS, M.. **A sociedade em rede.** São Paulo: Paz e Terra, 1999, v. I.

COCCO, G. *et al.*. Desenvolvimento local e espaço público na Terceira Itália. In: **Empresários e empregos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália.** COCCO, G.; URANI, A.; GALVÃO, A. (orgs.). Rio de Janeiro: DP&A editora, 2002.

COULERT, C.; PECQUEUR, B.. Os sistemas industriais locais em França. In: **As regiões ganhadoras: distritos e redes os novos paradigmas da geografia econômica.** BENKO, G.; LIPIETZ, A. (orgs.). Oeiras: Celta Editora, 1994.

COUTINHO, L.. Percalços e problemas da economia mundial capitalista: estado, estagnação e riscos financeiros. In: **Desenvolvimento capitalista no Brasil**. BELLUZZO, L.; COUTINHO, L. (orgs.). São Paulo: Editora Brasiliense, v. I, 1982.

\_\_\_\_\_. A terceira revolução industrial e tecnológica: as grandes tendências de mudança. **Economia e sociedade**, Campinas, n. 1, agosto de 1992.

COUTINHO, L.; BELLUZZO, L.. Estado, sistema financeiro e forma de manifestação da crise: 1929-1974. In: **Desenvolvimento capitalista no Brasil**. BELLUZZO, L.; COUTINHO, L. (orgs.). São Paulo: Editora Brasiliense, v. I, 1982.

COUTINHO, L. *et al.* **Design como fator de competitividade na indústria moveleira**. Convênio SEBRAE/FINEP/ABIMÓVEL/FECAMP/UNICAMP/IE/NEIT. Campinas: IE/UNICAMP, 1999.

\_\_\_\_\_. **Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil**: impacto das zonas de livre comércio. Cadeia: Madeira e Móveis. Convênio MDIC/MCT/FINEP/UNICAMP/IE/NEIT. Campinas: IE/UNICAMP, 2002. Disponível em: <[www.eco.unicamp.br/neit/cadeias\\_integradas/sintese\\_preliminar.pdf](http://www.eco.unicamp.br/neit/cadeias_integradas/sintese_preliminar.pdf)>. Acesso em: 23/12/2004

CRUZ, P.. Notas sobre o endividamento externo brasileiro nos anos setenta. In: **Desenvolvimento capitalista no Brasil**. BELLUZZO, L.; COUTINHO, L. (orgs.). São Paulo: Editora Brasiliense, 1982, v. II.

DEDECCA, C.. Reestruturação produtiva e tendências do emprego. In: **Economia e trabalho**. Oliveira, M. (org.). Campinas: UNICAMP. IE, 1998.

DENK, A.. **Dinâmica competitiva do cluster moveleiro da região de São Bento do Sul – SC**. 2000. 250f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Curso de Pós-graduação em Economia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

FEDERAL RESERVE ECONOMIC DATA. **Producer Price Index**. Disponível em: <<http://research.stlouisfed.org/fred2/>>. Acesso em: 08/01/2005.

GAROFOLI, G.. Os sistemas de pequenas empresas: um caso paradigmático de desenvolvimento endógeno. In: **As regiões ganhadoras**: distritos e redes os novos paradigmas da geografia econômica. BENKO, G.; LIPIETZ, A. (orgs.). Oeiras: Celta Editora, 1994.

GORINI, A.. **Panorama do setor moveleiro no Brasil, com ênfase na competitividade externa a partir do desenvolvimento da cadeia industrial de produtos sólidos de madeira**. BNDES Setorial, n. 8, set., 1998. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/set801.pdf>>. Acesso em: 10/01/2005.

HARRISON, B.. **Lean and Mean**: the changing landscape of corporate power in the age of flexibility. Nova York: Basic Books, 1994.

ICEPA. **Caracterização Regional**. Disponível em: <www.icepa.com.br/Publicacoes/diagnosticos/MAFRA.pdf>. Acesso em: 25/12/2004.

IPEA. **Experiências de industrialização localizadas**. IPEA Temas Especiais, out., 1999. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/polind/ipeaat03.html>. Acesso em: 01/02/2005.

KAESEMODEL, M.. **A indústria moveleira em São Bento do Sul – SC**. 1990. 145f. Dissertação (Mestrado em Geografia) – Curso de Pós Graduação de Geografia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1990.

LANZER, E. *et al.*. **A competitividade Sistêmica do Setor de Móveis de Santa Catarina**. Convênio BRDE/FUNCITEC/FEESC/UFSC. Florianópolis: BRDE, 1998.

LASTRES, H.; CASSIOLATO, J.. Novas políticas na era do conhecimento: o foco em arranjos produtivos e inovativos locais. **Parcerias Estratégicas**. Brasília: CGEE, set., 2003.

LINS, H.. Condutas inovativas perante as mudanças nas condições de concorrência: estudo sobre PMEs do complexo têxtil-vestuário em Santa Catarina. **Estudos Empresariais**, Brasília, v. 5, edição especial, p.49-58, 2000.

\_\_\_\_\_. A questão regional na aurora do século XXI: os desafios da globalização. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 22, n. 2, p.78-101, 2001.

LIPIETZ, A.. **Aménagement du territoire et developpement endogène**. Paris: La documentation française, 2001. 15p. (Conseil d'analyse économique/31).

\_\_\_\_\_. **Le capital et son espace**. Paris: Maspéro, 1977.

MARSHALL, A.. **Princípios de Economia**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

MARTINELLI, F.; SCHOENBERGER, E.. Os oligopólios estão bem, obrigado. Elementos de reflexão sobre a acumulação flexível. In: **As regiões ganhadoras: distritos e redes os novos paradigmas da geografia econômica**. BENKO, G.; LIPIETZ, A. (orgs.). Oeira: Celta Editora, 1994.

MOREIRA, S.. Regra para um novo jogo. In: **Empresários e empregos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália**. COCCO, G.; URANI, A.; GALVÃO, A. (orgs.). Rio de Janeiro: DP&A editora, 2002.

NADVI K.; SCHMITZ, H.. **Industrial clusters in less developed countries: review of experiences and research agenda**. Brighton: IDS, 1994. 101p. (Serie Discussion Paper, DP/339).

NEW ROLES FOR ENTERPRISES AND THEIR ORGANIZATIONS. 1999, Port of Spain. Meyer-Stamer. **What can business associations do to stimulate local and a regional economic development? Experience from Santa Catarina, Brazil**. ILO

Caribbean Office Regional Workshop: International Institut for Labour Studies, 20-22 October, 1999. 27p.

OLIVEIRA, C.. Industrialização, desenvolvimento e trabalho no pós-guerra. In: **Economia e trabalho**. Oliveira, M. (org.). Campinas: UNICAMP. IE, 1998.

PACHECO, C.. **Fragmentação da Nação**. Campinas: UNICAMP. IE, 1998.

PIORE, M.; SABEL, C.. **The second divide**: possibilities for prosperity. Nova York: Basic Books, 1984.

SAMPAIO JR., P.. Crise e políticas de ajuste nos países capitalistas avançados. In: **Economia e trabalho**. Oliveira, M. (org.). Campinas: UNICAMP. IE, 1998.

SCHEFFER, J.. **A capacitação tecnológica da indústria de móveis de São Bento do Sul**: um estudo sobre empresas selecionadas. Florianópolis: UFSC, 2001.

SCHMITZ, H.. Eficiência coletiva: caminho de crescimento para a indústria de pequeno porte. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v.18, n.2, p.164-200, 1997.

SCHMITZ, H.; MUSYCK, B.. Industrial districts in Europe: policy lessons for developing countries. **World Development**, Brighton, v. 22, n. 6, p. 889-910, 1994.

SENDENBERGER, W.; PIKE, F.. Distritos industriais e recuperação econômica local: questões de pesquisa e de política. In: **Empresários e empregos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália**. COCCO, G.; URANI, A.; GALVÃO, A. (orgs.). Rio de Janeiro: DP&A editora, 2002.

SERRA, J.. Ciclos e mudanças estruturais na economia brasileira do pós-guerra. In: **Desenvolvimento capitalista no Brasil**. BELLUZZO, L.; COUTINHO, L. (orgs.). São Paulo: Editora Brasiliense, v. I, 1982.

SILVA, G.. Sobre a "tropicalização" da experiência dos distritos industriais italianos. In: **Empresários e empregos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália**. COCCO, G.; URANI, A.; GALVÃO, A. (orgs.). Rio de Janeiro: DP&A editora, 2002.

SUZIGAN, W.. A crise dos anos 70 e a necessidade de reestruturar o setor produtivo dos países avançados. In: **Reestruturação industrial e competitividade internacional**. SUZIGAN, W. et al (orgs.). São Paulo: SEADE, 1989.

TAVARES, M.. **Da substituição de importações ao capitalismo financeiro**. Riode Janeiro: Zahar, 1972.

TORRES FILHO, E.. Japão: da industrialização tardia à globalização financeira. In: **Estados e moedas no desenvolvimento das nações**. FIORE, J. (org.). Petrópolis: Vozes, 1999.



VAZ, C.. Desatando um dos nós. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 11 de janeiro de 2005. Caderno A, opinião. A3.

## ANEXO 1

### Entrevista para empresas moveleiras

#### Questionário

##### 1. Organização

1.1 Razão social \_\_\_\_\_

1.2 Endereço \_\_\_\_\_ Cidade \_\_\_\_\_

1.3 Fone \_\_\_\_\_ Fax \_\_\_\_\_ E-mail \_\_\_\_\_

1.4 Data de Fundação \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

1.5 Responsável pelas informações \_\_\_\_\_

1.6 Composição acionária e de capital ( ) Limitada ( ) Sociedade Anônima

Familiar \_\_\_\_\_ % Outros sócios \_\_\_\_\_ %

Nacional \_\_\_\_\_ % Estrangeiro \_\_\_\_\_ %

1.7 Qual a origem étnica dos fundadores ou atuais sócios?

\_\_\_\_\_

1.8 A empresa está filiada em que entidades de representação da classe?

( ) Sindusmobil – Sindicato das Indústrias da Construção e do Mobiliário de São Bento do Sul e Campo Alegre.

( ) Acisbs – Associação Comercial e Industrial de São Bento do Sul.

( ) Arpem – Associação da Micro e Pequena Empresa Moveleira.

##### 2. Produção

2.1 Qual o percentual da produção?

Em série \_\_\_\_\_ % Sob medida \_\_\_\_\_ % Terceirização \_\_\_\_\_ %

Quais etapas? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2.2 Qual a razão da terceirização?

( ) custos ( ) gargalo de produção ( ) tecnologia ( ) qualidade ( ) outros \_\_\_\_\_

A empresa está satisfeita com os terceiros? ( ) sim ( ) não

Os terceiros são da região? ( ) sim ( ) não

O vínculo é ( ) duradouro ou ( ) temporário

2.3 A empresa vende componentes (terceiriza para outros)? ( ) não ( ) sim, \_\_\_\_\_ % da produção.

2.4 A empresa possui estrutura própria para elaboração de protótipos de produtos a serem lançados no mercado? ( ) sim ( ) não

2.5 Como são estabelecidos os gastos com Pesquisa e Desenvolvimento?

- ☐ \_\_\_\_\_ % das vendas/faturamento.
- ☐ verba fixa anual, conforme planejamento.
- ☐ verbas aleatórias.
- ☐ conforme negociação com os clientes.
- ☐ outros (especificar) \_\_\_\_\_.

Qual o volume gasto no último ano com Pesquisa e Desenvolvimento? \_\_\_\_\_.

### **3. Políticas Públicas e o Impacto das mudanças estruturais na década de 1990**

3.1 A empresa participa ou participou de algum tipo de programa específico para o segmento promovido por diferentes âmbitos do governo? ☐ sim ☐ não

3.2 Quais políticas governamentais poderiam contribuir para o aumento da eficiência da indústria moveleira local como um todo? Assinale as três alternativas mais importante.

- ☐ programas de capacitação profissional e treinamento técnico
- ☐ melhorias da educação formal (1<sup>o</sup>, 2<sup>o</sup> e 3<sup>o</sup> grau)
- ☐ linhas especiais de crédito (P&D, exportação ou importação)
- ☐ incentivos fiscais (P&D, exportação ou importação)
- ☐ melhoria na infra-estrutura do conhecimento
- ☐ melhoria da infra-estrutura física
- ☐ estímulo à cooperação, à ação coletiva
- ☐ outras

3.3 Como a empresa se adequou ao processo de abertura de mercado nos anos 1990? Assinale as três alternativas mais importantes.

- ☐ promoveu importantes melhorias nos equipamentos e processos produtivos
- ☐ promoveu apenas mudanças organizacionais
- ☐ introduziu inovações de produto
- ☐ introduziu inovações de processos
- ☐ fez arranjos cooperativos com empresas e instituições de pesquisa
- ☐ capacitou internamente os recursos humanos
- ☐ empenhou-se no aprendizado tecnológico
- ☐ buscou outras formas de financiamento
- ☐ outros
- ☐ a empresa não foi afetada e não alterou sua estratégia

Explicar, detalhar. \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

3.4 Como a empresa tem reagido aos novos fluxos de investimento direto externo que tem entrado no país? Assinale as três opções mais significativas.

- ☐ fez associações com empresas nacionais
- ☐ fez associações com empresas multinacionais
- ☐ concentrou investimento em áreas de maior competência produtiva
- ☐ buscou apoio em programas de fomento (financiamento, incentivos) à indústria
- ☐ realizou projetos voltados a alianças tecnológicas com outras empresas

- ( ) outras
- ( ) a empresa não foi afetada e não alterou sua estratégia

- 3.5 Em que medida a formação do MERCOSUL vem influenciando a estratégia da empresa?
- ( ) levou à formação de alianças cooperativas com empresas dos países do MERCOSUL, voltadas para melhorias na produção
  - ( ) conduziu a um maior acirramento concorrencial com empresas dos países do MERCOSUL
  - ( ) levou a empresa a realizar investimentos nos países do MERCOSUL
  - ( ) levou a empresa a maior integração com empresas locais na busca de maior especialização produtiva
  - ( ) levou a empresa a realizar esforços junto a governos em favor de tratamento mais eqüitativo às empresas locais
  - ( ) levou a empresa a ampliar sua estrutura de vendas para os países do MERCOSUL
  - ( ) outros
  - ( ) não houve influência importante

3.6 O novo quadro dos anos 1990 estimulou a cooperação? ( ) sim ( ) não  
 Por quê? Como? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

- 3.7 Com quais outros agentes a empresa exerce cooperação?
- ( ) a empresa não exerce cooperação com nenhum agente
  - ( ) empresas locais
  - ( ) empresas de fora da região
  - ( ) clientes
  - ( ) fornecedores
  - ( ) concorrentes
- Como? Por quê? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

3.8 Indique os principais obstáculos que impedem maior relação cooperativa entre a sua empresa e as outras empresas do local após a abertura de 1990. sem importância (1), pouco importante (2), importante (3), muito importante (4)

Critérios	1	2	3	4
ausência de interesses comuns de negócios				
dimensão limitada do mercado				
dificuldade de acesso às informações de negócios				
dificuldade de maior aproximação com empresário locais				
dificuldades na realização de acordos cooperativos com outras empresas				
outras				

3.9 Indique os principais obstáculos que impede maior relação cooperativa entre a sua empresa e as empresas dos países do MERCOSUL. sem importância (1), pouco importante (2), importante (3), muito importante (4)

Critérios	1	2	3	4
-----------	---	---	---	---

ausência de interesses comuns de negócios				
dimensão limitada do mercado				
dificuldade de acesso às informações de negócios				
dificuldade de maior aproximação com empresário de outros países				
desarmonia entre as políticas macroeconômicas dos países				
entraves fiscais				
dificuldade na realização de acordos cooperativos				
outras				

3.10 A empresa a partir da abertura econômica dos anos 1990 passou a recorrer mais às instituições? ( ) sim ( ) não

Quais instituições? Por quê? Como? Quais foram os resultados? \_\_\_\_\_

---



---



---

#### 4. Qualidade

4.1 A empresa realiza pesquisa de satisfação de clientes? ( ) sim ( ) não

4.2 A empresa tem estabelecido formalmente uma política da qualidade? ( ) sim ( ) não.

#### 5. Demanda

5.1 A empresa realiza pesquisa de mercado para lançamento de novos produtos?

( ) sim ( ) não.

5.2 As feiras realizadas para exposição dos produtos têm resultados sobre as vendas da empresa ( ) muito positivos ( ) positivos ( ) pouco significativos ( ) negativos

#### 6. Gestão e estratégia

6.1 A empresa possui sistema de produção CAD/CAM para desenvolvimento de projetos e desenhos técnicos? ( ) sim ( ) não.

6.2 A empresa utiliza serviços de assessoria e consultoria? ( ) sim ( ) não

6.3 Qual o principal fator de competitividade de uma indústria de móveis? Gradue pouca não exerce influência (nota 1), exerce pouca influência (nota 2), exerce influência (nota 3) exerce muita influência (nota 4)

<b>Crêterios</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Qualidade				
Preço				
segmento do mercado (nicho)				
tecnologia - máquinas e equipamentos				
design - estilo do móvel				

6.4 A localização da empresa no pólo traz benefícios? ( ) sim ( ) não

Quais as vantagens? \_\_\_\_\_

Quais as desvantagens? \_\_\_\_\_

A tradição e cultura local são importantes? ( ) sim ( ) não

6.5 Na sua opinião onde estão localizados seus os competidores mais importantes?

- ( ) na região de São Bento do Sul
- ( ) no estado de Santa Catarina
- ( ) em outros estados
- ( ) em outros países

6.6 Assinale qual a metodologia para a fixação de preços.

<b>Crítérios</b>	<b>Mercado Interno</b>	<b>Mercado Externo</b>
fabricante fixa o preço		
comprador fixa o preço		
fabricante adota o preço do mercado		
fabricante e comprador negociam o preço		

6.7 A sua empresa prefere a verticalização ou a desverticalização?

\_\_\_\_\_

## 7. Tecnologia e inovação

7.1 Indique as três principais origens do *design* utilizado pela sua empresa.

- ( ) desenvolvimento interno na própria empresa
- ( ) escritório de *design*
- ( ) imitação de produtos nacionais ou estrangeiros
- ( ) parceria com outras empresas
- ( ) contratação do centro tecnológico – CTM/FETEP
- ( ) universidades e escolas de *design*
- ( ) visitas a feiras nacionais ou internacionais
- ( ) especificação de clientes
- ( ) outros

Explicar \_\_\_\_\_

7.2 Assinale as três principais fontes de informação para processos inovativos – incorporação de novas tecnologias.

- ( ) ocasiões sociais (bares, clubes, etc)
- ( ) agentes de exportação
- ( ) fornecedores de máquinas
- ( ) feiras
- ( ) clientes
- ( ) troca de informações entre associados (ACISBS)
- ( ) outros

Explicar \_\_\_\_\_

## 8. Fornecedores

8.1 No que diz respeito aos fornecedores de matéria-prima, qual a participação (em percentual) de fornecedores:

\_\_\_\_\_% locais      \_\_\_\_\_% nacionais fora da localidade      \_\_\_\_\_% internacionais



8.2 Quais os critérios adotados pela empresa para a escolha dos fornecedores? Gradue: nenhuma importância (1), pouca importância (2), importância (3) muita importância (4).

<b>Crítérios</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
preço baixo				
facilidade de negociação				
garantia dos prazos de entrega				
cumprimento de especificações técnicas				
garantia de qualidade				
conteúdo tecnológico dos insumos				
assistência técnica oferecida				
busca de relações de longo prazo/parcerias				

8.3 As máquinas compradas são: ( ) novas ou de ( ) segunda-mão?

8.4 Sobre os fornecedores de máquinas e equipamentos qual a participação (em percentual) de fornecedores:

\_\_\_\_ % locais      \_\_\_\_ % nacionais fora da localidade      \_\_\_\_ % internacionais

## 9. Recursos Humanos

9.1 Quanto às atribuições dos trabalhadores e mudanças nas relações de trabalho, quais as três mudanças mais importantes que a empresa está adotando?

- ( ) redução de funcionários no controle de qualidade
- ( ) introdução da avaliação de desempenho
- ( ) redução dos níveis hierárquicos
- ( ) modificações nos planos de benefícios
- ( ) prêmios de produção ou distribuição de resultados
- ( ) redução das faixas salariais

9.2 Há disponibilidade de mão-de-obra qualificada na região para atender a demanda das empresas? ( ) sim ( ) não.

9.3 Qual o número de funcionários na produção com treinamento específico em produção de móveis e tecnologia moveleira

<b>Curso</b>	<b>Número de funcionários</b>	<b>%</b>
curso na escola técnica CTM/FETEP		
2º. grau tecnólogo em móveis		
curso eng. Moveleira nível superior UDESC		
cursos específicos e rápidos SENAI/FETEP		
outros _____		

## 10. Relações setoriais

10.1 Quais os dois tipos de cooperação que ocorrem com maior frequência com os fornecedores?

- ( ) uso de equipamentos
- ( ) uso de laboratórios

- ( ) desenvolvimento conjunto de projetos
- ( ) troca de informações sobre o desenvolvimento do produto e da matéria-prima
- ( ) organização de feiras e eventos

10.2 Como evoluíram as relações de cooperação com as demais empresas do arranjo na região com relação às seguintes atividades, nos últimos cinco anos.

(1) forte diminuição (2) diminuição (3) estável (4) aumento (5) forte aumento

Atividades cooperativas	1	2	3	4	5
troca de informações					
ensaios para desenvolvimento e melhoria de produtos					
ações conjuntas para capacitação de RH					
ações conjuntas de vendas e marketing					
ações conjuntas no desenvolvimento de design					
outras (especificar) _____					

Quais foram os resultados? \_\_\_\_\_

10.3 A empresa exporta? ( ) não ( ) sim, \_\_\_\_% do faturamento. Quais os móveis mais exportados? Para que países? \_\_\_\_\_

10.4 A empresa enfrenta dificuldades para exportar? ( ) sim ( ) não. Por quê? \_\_\_\_\_

O quadro dos anos 1990 dificultou as exportações? ( ) sim ( ) não. Como? Durante que período?  
O que a firma fez com relação a isso? \_\_\_\_\_

10.5 Qual o papel das agências de exportação? \_\_\_\_\_

10.6 Há algum acordo de cooperação ou parceria entre a sua empresa e outras empresas para a produção, comercialização ou exportação de móveis? ( ) sim ( ) não

10.7 Quais os serviços, mantidos pela FETEP/SENAI, a empresa utiliza:

- ( ) escola técnica de móveis
- ( ) escola superior em tecnologia e mecânica de móveis
- ( ) desenvolvimento de novos produtos
- ( ) cursos específicos oferecidos
- ( ) assessoria e transferência de tecnologias
- ( ) análises e ensaios de matérias-primas ou de produtos acabados
- ( ) parcerias para desenvolvimento de projetos
- ( ) outros (especificar) \_\_\_\_\_

10.8 Na competição com seus rivais, quais os dois principais fatores?

- ( ) preço
- ( ) novos designs
- ( ) qualidade
- ( ) flexibilidade da produção e pontualidade na entrega

## ANEXO 2

### Questionário

#### Entrevistas para instituições de apoio

##### 1. Organização

1.1 Entidade \_\_\_\_\_

1.2 Endereço \_\_\_\_\_ Cidade \_\_\_\_\_

1.3 Fone \_\_\_\_\_ Fax \_\_\_\_\_ E-mail \_\_\_\_\_

1.4 Data de Fundação \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

1.5 Responsável pelas informações \_\_\_\_\_

1.6 Quais os serviços oferecidos pela instituição

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

1.7 Qual as principais fontes de financiamento da instituição? Assinale as três fontes mais importantes.

- ☐ recursos próprios. Qual a origem? \_\_\_\_\_
- ☐ recursos provenientes de associados \_\_\_\_\_
- ☐ banco oficial comercial
- ☐ banco oficial de desenvolvimento
- ☐ bancos privados
- ☐ recursos externos
- ☐ outros (especificar): \_\_\_\_\_

1.8 Qual a sua avaliação sobre o nível de competitividade das empresas moveleiras nos últimos cinco anos?

- ☐ piorou o desempenho    ☐ estável    ☐ aumentou o desempenho

1.9 Na sua avaliação, qual o principal fator de competitividade de uma indústria de móveis?  
sem importância (1); pouca importância (2); importante (3); muito importante (4)

Critérios	1	2	3	4
Qualidade				
Preço				
segmento do mercado (nicho)				
tecnologia - máquinas e equipamentos				
design - estilo do móvel				
entraves fiscais				

1.10 A localização em São Bento do sul representa benefícios para as empresas?

( ) sim ( ) não.

1.11 Na sua opinião quais as três principais vantagens que podem ser associadas à localização das empresas na região?

- ( ) infra-estrutura disponível (física e de serviços)
- ( ) disponibilidade de mão-de-obra
- ( ) qualidade da mão-de-obra
- ( ) custo da mão-de-obra
- ( ) existência de programas governamentais
- ( ) proximidade com universidades e centros de pesquisa
- ( ) proximidade com os fornecedores de insumos
- ( ) proximidade com os clientes/consumidores
- ( ) proximidade com outras empresas que cooperam entre si
- ( ) proximidade com instituições que representam espaços de cooperação e prestam serviços

Na sua opinião a maioria das empresas:

- ( ) não usufrui dessas vantagens
- ( ) usufrui pouco dessas vantagens
- ( ) usufrui dessas vantagens
- ( ) sabe aproveitar-se muito bem dessas vantagens

1.12 A tradição e cultura local são importantes para o crescimento do setor moveleiro?

( ) sim ( ) não.

1.13 Qual o grau de cooperatividade entre as empresas do setor moveleiro?

( ) muito baixo ( ) baixo ( ) médio ( ) alto ( ) muito alto

Justifique \_\_\_\_\_

1.14 Na sua avaliação existe um bom ambiente para a troca de informações entre as empresas? ( )

sim ( ) não. Justifique \_\_\_\_\_

1.15 Indique a localização dos atores com os quais as empresa estabeleceram relações de cooperação nos últimos cinco anos, e qualifique a variação da intensidade destas relações. 1) forte diminuição; 2)diminuição; 3)estável; 4)aumento; 5)forte aumento.

Empresas e instituições	Na área de SBS					Externos à área				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Clientes										
Concorrente										
Fornecedores de insumos										
Fornecedores de equipamentos										
Centros tecnológicos										
Universidades										
Sindicatos e associações										
Órgãos públicos										

1.16 Como ocorre a cooperação nos vários casos? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
1.17 Na sua opinião as empresas usufruem adequadamente os serviços oferecidos pela instituição?  
Quais são os serviços mais utilizados? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

1.18 As empresas do setor moveleiro tendem à especialização em certas etapas do processo produtivo ou à verticalização? \_\_\_\_\_

1.19 A abertura comercial dos anos 1990 representou dificuldades para o setor moveleiro?

( ) sim ( ) não.

Se afirmativo quais foram os fatores prejudiciais.

( ) aumento da competição no mercado interno

( ) dificuldade para exportação

( ) desnacionalização de algumas etapas do processo produtivo

( ) substituição de fornecedores locais por fornecedores internacionais devido ao câmbio sobrevalorizado.

( ) defasagem tecnológica para competir via diferenciação ou qualidade dos produtos

1.20 Foram criadas alternativas para amenizar os efeitos negativos de tais dificuldades?

( ) sim ( ) não

1.21 Quais os programas foram oferecidos por essa instituição com esse objetivo?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

1.22 Na sua avaliação os problemas criados pela abertura dos anos 90 induziram a uma maior competição entre as empresas? ( ) sim ( ) não. Como? Por quê? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Se afirmativa você acredita que essa competição provocou, em nível de empresa:

( ) redução das faixas salariais

( ) aumento da velocidade das inovações de produtos

( ) aumento do grau de terceirização das empresas

( ) inovações no processo produtivo

( ) redução dos níveis hierárquicos

( ) modificações nos planos de benefícios

( ) prêmios de produção ou distribuição de resultados

( ) introdução de novas técnicas organizacionais

1.23 A abertura e seus problemas ocasionaram tentativas de ação conjunta das empresas? ( ) sim  
( ) não. Justifique \_\_\_\_\_

1.24 Na sua opinião qual a principal mudança ocorreu nas estratégias das empresas do setor moveleiro como reação à formação do MERCOSUL?

- ( ) levou à formação de alianças cooperativas com empresas dos países do MERCOSUL, voltadas para melhorias na produção
- ( ) conduziu a um maior acirramento concorrencial com empresas dos países do MERCOSUL
- ( ) levou a empresa a realizar investimentos nos países do MERCOSUL
- ( ) levou a empresa a maior integração com empresas locais na busca de maior especialização produtiva
- ( ) levou a empresa a realizar esforços junto ao governo em favor de tratamento mais equitativo às empresas locais
- ( ) levou a empresa a ampliar sua estrutura de vendas para os países do MERCOSUL
- ( ) outros

1.25 O quadro mais difícil dos anos 1990 estimulou as empresas a recorrerem com mais frequência e intensidade às instituições? Como? Por quê? Com que objetivos? \_\_\_\_\_

1.26 Como as instituições responderam à maior demanda por seus serviços/facilidades? \_\_\_\_\_

1.27 Na sua opinião, as iniciativas das empresas e instituições, frente ao quadro dos anos 1990, tiveram resultados positivos? ( ) sim ( ) não. Como? Por quê? Exemplificar. \_\_\_\_\_

1.28 As agências de exportação tiveram papel importante no novo quadro? ( ) sim ( ) não. Como? Por quê? Exemplos. \_\_\_\_\_

1.29 Qual a sua avaliação sobre a tendência recente (a partir do início dos anos 90) para exportação do setor moveleiro?

- ( ) positiva para o setor e o desenvolvimento da região
- ( ) negativa para o setor e o desenvolvimento da região
- ( ) as empresas devem exportar sem deixar de atender o mercado interno para evitar crises
- ( ) as empresas devem especializar-se no seu nicho de mercado

Justificar \_\_\_\_\_



1.30 Quais as decisões políticas que devem ser tomadas para apoiar o desenvolvimento da indústria moveleira? Indique as três mais importantes.

- ☐ mudança na alíquota dos impostos sobre o produto
- ☐ política de estímulo as exportações
- ☐ melhor acesso ao crédito e taxas de juros menores
- ☐ política de estímulo à importação de máquinas
- ☐ programa específico para o desenvolvimento
- ☐ políticas para aumentar cooperação entre agentes
- ☐ estímulo ao desenvolvimento de *design*
- ☐ outros (especificar) \_\_\_\_\_

1.31 Quais os fatores sistêmicos e institucionais que exercem maior influência sobre o desempenho das empresas? Indique os três mais importantes.

- ☐ política de transporte rodo-portuário (tarifas/qualidade)
- ☐ distorções no sistema de política tributária
- ☐ falta de política educacional para formação de *designers*
- ☐ falta de uma política de desenvolvimento industrial
- ☐ falta de incentivos na política de comércio exterior
- ☐ política cambial instável
- ☐ falta de uma política habitacional
- ☐ falta de incentivo a P&D (pesquisa e desenvolvimento)
- ☐ difícil acesso à tecnologia externa
- ☐ falta de eletricidade
- ☐ variação no poder de compra dos consumidores domésticos
- ☐ ameaça dos concorrentes internacionais
- ☐ ameaça de produtos substitutivos/alternativos
- ☐ elevado custo do capital para investimentos

1.32 Quais as três principais iniciativas, implementadas localmente, deveriam ser promovidas para melhorar o desempenho do pólo moveleiro da região.

- ☐ treinamento especializado de gerentes – atitudes empreendedoras e de liderança
- ☐ treinamento especializado para a formação de supervisores de produção
- ☐ formação técnica das lideranças e dos funcionários
- ☐ permitir melhor compreensão sobre o padrão tecnológico do setor
- ☐ realizar/estimular investimentos em softwares adequados para a indústria moveleira
- ☐ realizar/estimular investimentos em maior profissionalização das empresas
- ☐ realizar/estimular investimentos em conjunto para melhorias no fornecimento da matéria-prima
- ☐ realizar/estimular investimentos para evitar escassez da matéria-prima para os próximos anos

1.33 Em que medidas essas iniciativas poderiam ser realizadas como ações conjuntas/cooperativas, envolvendo empresas e instituições locais? Justifique.

---

---

### ANEXO 3

#### Participação dos 20 maiores exportadores no comércio mundial de móveis e madeiras

Classificação	Países	1995 %	1996 %	1997 %	1998 %	1999 %
1	Canadá	14,87	15,98	16,48	16,36	17,54
2	Itália	10,86	10,98	10,29	10,61	9,56
3	Estados Unidos	8,21	7,92	8,68	8,48	8,10
4	Alemanha	7,58	7,19	6,80	7,95	7,33
5	Indonésia	6,10	5,95	5,23	3,09	4,27
6	Malásia	5,47	5,48	5,00	3,67	4,16
7	China	2,53	2,57	3,25	3,50	4,09
8	Suécia	4,85	4,59	4,43	4,41	3,99
9	França	3,84	3,70	3,56	4,01	3,79
10	Bélgica/Luxemburgo	3,13	3,00	3,00	2,99	3,09
11	Áustria	3,13	2,88	2,78	3,01	3,04
12	México	1,32	1,84	2,25	2,32	2,64
13	Polónia	2,18	2,28	2,44	2,75	2,63
14	Finlândia	3,36	2,74	2,86	2,87	2,56
15	Dinamarca	2,81	2,46	2,35	2,51	2,23
16	Espanha	1,63	1,82	1,87	2,08	1,97
17	Reino Unido	1,75	1,89	1,93	2,00	1,89
18	Brasil	1,47	1,37	1,46	1,33	1,54
19	Países Baixos	1,61	1,42	1,17	1,14	1,25
20	República Tcheca	0,91	0,99	0,95	1,36	1,18
Participação dos 20 maiores		87,61	87,05	86,78	86,44	86,85

Fonte: Coutinho *et al* (2002)

## ANEXO 4

### Participação dos 20 maiores importadores no comércio mundial de móveis e madeiras

Classificação	Países	1995 %	1996 %	1997 %	1998 %	1999 %
1	<b>Estados Unidos</b>	20,70	22,61	24,37	27,03	30,23
2	<b>Alemanha</b>	12,39	11,52	10,38	11,19	9,29
3	<b>Japão</b>	12,80	12,87	12,18	7,36	8,47
4	<b>Reino Unido</b>	5,45	5,53	5,92	6,07	5,87
5	<b>França</b>	5,34	5,13	4,71	5,15	4,97
6	<b>Canadá</b>	3,16	3,05	3,49	3,69	3,91
7	<b>Países Baixos</b>	4,06	3,82	3,48	3,30	3,46
8	<b>Itália</b>	3,83	3,42	3,29	3,60	3,40
9	<b>Bélgica/Luxemburgo</b>	3,47	3,28	3,35	3,51	3,29
10	<b>Suíça</b>	2,86	2,56	2,13	2,33	2,19
11	<b>Espanha</b>	1,63	1,64	1,72	2,03	2,15
12	<b>Hong Kong</b>	2,19	2,19	2,45	2,17	2,10
13	<b>Áustria</b>	2,39	2,32	2,02	2,09	2,01
14	<b>China</b>	1,42	1,24	1,42	1,49	1,69
15	<b>Dinamarca</b>	1,53	1,29	1,49	1,69	1,53
16	<b>República da Coreia</b>	1,84	1,85	1,65	0,59	0,86
17	<b>Suécia</b>	1,28	1,18	1,18	1,33	1,34
18	<b>Noruega</b>	1,18	1,17	1,20	1,28	1,10
19	<b>México</b>	0,80	0,87	1,02	1,15	1,23
20	<b>Austrália</b>	0,98	0,91	0,96	0,93	1,00
35	<b>Brasil</b>	0,20	0,26	0,34	0,32	0,20
<b>Participação dos 20 maiores</b>		<b>89,50</b>	<b>88,71</b>	<b>88,75</b>	<b>88,30</b>	<b>90,29</b>

Fonte: Coutinho *et al* (2002)

## ANEXO 5

### Saldo Comercial de Móveis e Madeiras da Argentina e do Brasil

	Exportações			Importações				
	ARGENTINA							
	Produtos de madeira exceto móveis	Móveis	Móveis/Total %	Produtos de madeira exceto móveis	Móveis	Móveis/Total %	Saldo produtos de madeira	Saldo móveis
1996	126.697	9.156	6,74	113.560	33.978	23,03	13.137,00	-24.822,00
1997	134.287	12.182	8,32	149.713	46.669	23,76	-15.426,00	-34.487,00
1998	108.490	10.977	9,19	175.306	63.820	26,69	-66.816,00	-52.843,00
1999	89.827	13.860	13,37	145.733	70.591	32,63	-55.906,00	-56.731,00
2000	90.718	14.475	13,76	123.883	87.740	41,46	-33.165,00	-73.265,00
2001	76.001	12.876	14,49	91.618	70.366	43,44	-15.617,00	-57.490,00
2002	139.069	13.736	8,99	21.145	3.111	12,83	117.924,00	10.625,00
	BRASIL							
	Produtos de madeira exceto móveis	Móveis	Móveis/Total %	Produtos de madeira exceto móveis	Móveis	Móveis/Total %	Saldo produtos de madeira	Saldo móveis
1989	325.874	47.591	12,74	16.277	4.172	20,40	309.597,00	43.419,00
1995	756.728	318.378	29,61	42.497	87.307	67,26	714.231,00	231.071,00
1997	774.597	366.328	32,11	84.622	173.505	67,22	689.975,00	192.823,00
2000	963.191	488.828	33,67	47.269	143.465	75,22	915.922,00	345.363,00
2001	963.469	484.278	33,45	32.202	138.163	81,10	931.267,00	346.115,00

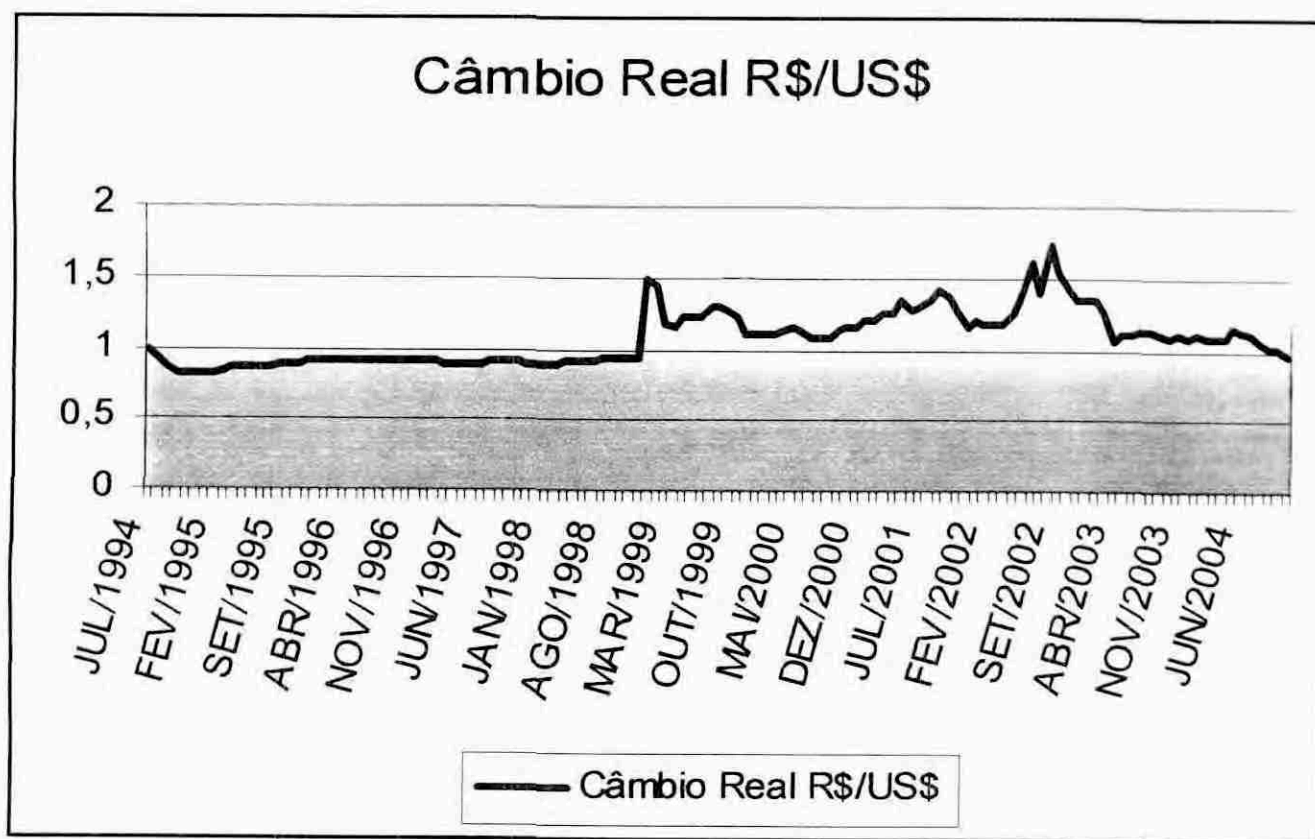
Fonte: Dados da Argentina: Ministério de Salud – Secretaria de Ambiente y Desarrollo Sustentable 2004.

Fonte: Dados do Brasil: Coutinho *et al* (2002)

## ANEXO 6

**Câmbio Real R\$/US\$ - julho 1994 = 1**

Cambio real = cambio nominal \* IPA-USA/IGP-DI



Fonte: Banco Central do Brasil e Federal Reserve Economic Data